



Kan kooperationen klara konkurrensen?

Om marknadsorientering i livsmedelssektorn

*Can Cooperatives Cope with the Competition?
On Market Orientation in the Agrifood Sector*

*Jerker Nilsson
Thomas Björklund*



Förord

I dessa år utges många studier, som inledes med ord såsom ”konkurrensen blir hårdare”, ”gränserna öppnas” och ”företagen måste bli mer marknadsanpassade”. Det kunde vara en lämplig inledning även för denna bok, eftersom den handlar om hur de nya förhållandena på livsmedelsmarknaderna föranleder de lantbrukskooperativa företagen att omorientera sig. När konkurrensen ändrar karaktär, måste företagen anpassa sina marknadsstrategier, och de nya strategierna innebär att företagen bör ändra också sin organisationsmodell. Den traditionella kooperativa formen, med sin myckenhet av ideologi, är inte längre självklar. Det finns alternativ, också om man vill hålla sig till kooperativt företagande.

Boken är skriven för olika läsekretsar. För det första räknar vi med att den ska finna många läsare bland lantbrukets företrädare och sådana av skilda slag: bönder som är medlemmar i de lantbrukskooperativa föreningarna, deras förtroendevalda på skilda nivåer i hierarkin samt tjänstemän i de kooperativa företagen i skilda led. Boken skulle även kunna finna läsare i andra delar av livsmedelssektorn, dvs hos investörägda livsmedelsproducenter, dagligvaruhandeln samt de delar av den offentliga sektorn som har koppling till livsmedelsbranscherna, såväl hos myndigheter som i politiken. Bokens andra målgrupp är studerande, företrädesvis sådana med intresse för livsmedelssektorn, och speciellt de som intresserar sig för kooperativt företagande.

Studien ingår i ett större forskningsprogram, som under flera år har bedrivits av kooperationsforskargruppen vid SLU och som syftar till att utreda hur den svenska lantbrukskooperationen kan vara till bäst nytta för lantbrukssektorn och för det svenska samhället. Inom ramen för detta program har författats ett stort antal rapporter. Ett bidrag är boken ”Lantbrukskooperationens finansiella problem”, som Karin Hakelius utgav 2002. I forskningsprogrammet har också skrivits många examensarbeten, vilket tydligt framgår av bokens referenslista. Vidare kan man i programmet räkna in två nederländska doktorsavhandlingar, som Jerker Nilsson varit handledare för, nämligen Kyriakopoulos (2000) och van Bekkum (2001).

Som ofta då böcker är skrivna av mer än en författare är det svårt att förklara arbetsfördelningen. Ungefärligen är det så att alla de teoretiska delarna har åvilat Jerker Nilsson, medan Thomas Björklund har ägat sig åt praktikfall i de båda studerade branscherna.

Varma tack framförs till de företagsrepresentanter, som välvilligt bidragit med upplysningar till praktikfallsdelen: Michael Althin (informationschef, Milko), Tomas Andersson (VD, Falköpings Mejeri), Lennart Bengtsson (VD, Wapnö Mejeri), Finn Bitsch, (vVD, Arla Foods), Ragnar Bringert, (VD, Sardus), Gunder Eriksson (VD, Siljans Chark), Carl-Gustaf Gudmundsson (VD, Engelholms Glass), Bengt P Gustafsson (informationsdirektör, Swedish Meats), Thomas Gustafsson (VD, KLS Livsmedel), Peter Johansson (VD, SLP-Pärsons), Per Nykvist (VD, Spira), Peter Enberg (ställföretr. VD, Ugglarps) samt Lennart Svensson (VD, Gottfrids).

Ett stort tack går till medarbetarna inom den forskargrupp, som arbetar med marknadsföring och kooperativt företagande vid SLU, för deras synpunkter på ett nästan färdigt manuskript. Dessa är Karin Hakelius, Dirk van der Krogt, Cecilia Mark-Herbert, Lovisa Nilsson, Petri Ollila och Lena Westerlund. Av samma skäl riktas varma tack till Martina Bärnheim (Skånemejerier), Ulf Gabrielson (Press & Stans, tills nyligen Swedish Meats), Per Germundsson (Svenska Lantmännen), Patrik G Myrelid (Cerealia) samt Søren V Svendsen (Handelshøjskolen i Århus).

Bibliotekarie Christina Brundin har givit värdefull hjälp med litteraturförteckningen och bokens utseende i övrigt. Dennis Collentine har gjort rättningar i den engelskspråkiga sammanfattningen. Till båda dessa framförs varma tack.

Vidare har synpunkter på boken inhämtats från de 22 studenter, som under höstterminen 2002 följde kursen Kooperation vid institutionen för ekonomi, SLU. Det rör sig om en 10-poängskurs på C-nivån i företagsekonomi. Det nästan färdiga manuskriptet var en del av den obligatoriska kurslitteraturen.

All denna hjälp till trots kan det inte uteslutas att texten fortfarande har vissa brister, vilket givetvis är författarnas ansvar.

Sist men inte minst framförs ett tack till Stiftelsen Lantbruksforskning, utan vars ekonomiska stöd denna studie inte hade blivit genomförd.

Jerker Nilsson är professor i kooperativ ekonomi vid Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala. Thomas Björklund är adjunkt i marknadsföring vid Institutionen för jordbrukets biosystem och teknologi, Sveriges lantbruksuniversitet i Alnarp.

Ultuna den 11 mars 2003
Jerker Nilsson

Alnarp den 11 mars 2003
Thomas Björklund

Sammanfattning

Studien i huvuddrag

Problem. Denna bok analyserar hur den svenska lantbrukskooperationen kan klara konkurrensen, när marknaderna blir allt mer konkurrensintensiva. Vilka anpassningar krävs? Först och främst måste strategierna anpassas till marknadernas krav, men företagens organisationsuppbyggnad måste också anpassas till marknadsstrategierna. I den första relationen hävdar sig företagen oftast väl, men det går trögare med den senare.

Teori. Ett antal allmänna teorier redovisas så som kooperationsforskare internationellt använder dem. Genomgången visar att de olika teorierna inte hänger samman – de kan till och med motsäga varandra. Således särskiljs olika slags kooperativt företagande – den traditionella (kollektivistiska) organisationsmodellen samt den entreprenöriella (individualiserade). Genom analyserna av dessa båda modeller blir motsättningarna mellan de olika teorierna upplösta – teorierna avser olika slags kooperativa företag i olika slags marknadssituationer. Således nås en ny teoretisk förståelse av vad kooperativt företagande är under skilda förutsättningar.

Slutsatser. Den svenska lantbrukskooperationen har skäl för att överväga nya organisationsstrukturer. *Den traditionella kooperationsmodellens* styrka är att den driver fram stora volymer till låga produktionskostnader. Därför passar den för en lågkostnadsstrategi, som innebär att företaget säljer lågförädlade bulkprodukter till stora, priskänsliga marknader, företrädesvis industriella marknader. Det finns två varianter av den traditionella formen. *Självkostnadskooperation* innebär att företaget agerar helt kommersiellt gentemot sina medlemmar (leverantörer). Denna form har goda utsikter att följa en lågkostnadsstrategi. *Regleringskooperation* är anpassad till politiskt skyddade marknader och innefattar mycken subventionering mellan medlemskategorier, ansevärd mängd kollektiv finansiering, mm. Denna är problematisk, när konkurrensen är intensiv på öppna marknader.

Den andra huvudformen är *entreprenöriell kooperation*. I en variant, *externentreprenöriell kooperation*, är externa investorer delägare antingen i själva föreningen eller i ett eller flera dotterföretag. Därmed kommer det in mera kapital och incitamentsstrukturen blir mer kommersiell. Den är lämpad för de differentieringsstrategier, som krävs på dynamiska marknader långt fram i förädlingskedjan. I *internentreprenöriell kooperation* har medlemmarna individuellt ägande (det finns en marknad för ägarbevisen). Denna passar för fokusstrategier, eftersom kapitalbasen är mindre men incitamentsstrukturen skapar konkurrenskraft, när högförädlade produkter säljs på mindre marknader.

Empiri. Det finns många analyser av traditionell och entreprenöriell kooperation, gjorda i Sverige och utomlands. En granskning av 22 fallstudier stödjer de teoretiska resonemangen. Således finns det anledning att genomföra en egen empirisk undersökning. En rad hypoteser specificeras, vilka testas i en genomgång av fem svenska företag i mejeribranschen samt åtta i köttbranschen. Samtliga tretton företag visar sig stämma väl överens med hypoteserna och därmed med teorin.

A. Marknadsförutsättningar och marknadsstrategier

Kan lantbrukskooperationen i Sverige klara konkurrensen, när den internationella konkurrensen hårdnar, när jordbrukspolitiken ändras och när dagligvarukedjorna stärker sin makt? Svaret är ja, men det krävs att företagen anpassar sig. En sådan anpassning måste ske i två steg. (1) När marknaderna ändrar karaktär, krävs nya marknadsstrategier. (2) När företagen arbetar med nya marknadsstrategier, måste de anpassa sin organisationsstruktur till dessa.

Det första steget är väl behandlat i strategilitteraturen. Således är det det senare steget som analyseras i denna bok – här identifieras olika varianter av kooperativt företagande. Med kooperativt företagande menas (1) att en ekonomisk verksamhet är till nytta för en grupp av aktörer, som idkar samhandel med denna, (2) att denna verksamhet styrs av de ifrågavarande aktörerna samt (3) att dessa aktörer har ägarmakt över verksamheten. Bokens analyser är generella, men då den utvecklade teorin testas, behandlas svenska företag i mejeri- och köttbranscherna.

Då organisationsstrukturerna ska anpassas efter företagets strategier, krävs en klassificering av strategier. Här används Porters tredelning. Som ses ställer strategierna olika krav på företagen:

- *Lågkostnadsstrategi.* Företaget måste producera till en lägre kostnad än konkurrenterna. Därmed kan det sälja billigare och sålunda vinna de priskänsliga köparna. Det krävs stordrift för att få låga enhetskostnader. Investeringsbeloppet per producerad enhet blir därmed litet. Priset kan fluktuera mycket, men marknaden är stabil vad gäller produktkrav och köparidentiteter, dvs produktutvecklingstakten är låg. Troligen arbetar företagen tidigt i förädlingskedjan. Konkurrenterna består av ett stort antal företag – de är stora och många av dem finns i andra länder.
- *Differentieringsstrategi:* Produkterna avviker från konkurrenternas och är så attraktiva att kunderna vill betala ett högt pris. Det höga priset kan ge god lönsamhet, även om produktionskostnaden är hög. Storskalighet är önskvärd för att få låga kostnader, men det avgörande är att produkterna är attraktiva för kunderna. Därför måste produkterna skilja sig från konkurrenternas. Denna differentiering kräver hög produktutvecklingstakt, vilket medför stor investering per producerad enhet. Extrem marknadsorientering är lika viktig.
- *Fokusstrategi.* Det gäller att bli den föredragne leverantören till en bestämd liten marknad, antingen därför att man kan sälja till ett lågt pris eller för att man säljer en attraktiv produkt till en mindre priskänslig marknad. Avgörande är att företaget arbetar på en liten marknad – ett marknadssegment eller en nisch. Det finns olika sätt att nå framgång. Det ena är att företaget säljer till låga priser, vilket förutsätter att det också har en låg kostnadsnivå. Givet att marknaden är liten och företagets volym därmed också är liten, uppnås inte den låga produktionskostnaden genom stordriftsfördelar utan genom närhet till kunden – geografiskt, socialt, ekonomiskt. Den andra möjligheten är att företaget differentierar sitt utbud gentemot konkurrenterna, men det blir fråga om att företaget säljer endast ett litet sortiment. I båda fallen krävs måttliga investeringar per enhet, och i båda fallen krävs kraftfull marknadsanpassning.

B. Organisationsmodeller

Strategityperna ställer olika krav på de företag, som ska genomföra strategierna. I en klassificering av organisationsmodeller skiljs mellan olika kooperativa modeller. Traditionell Kooperation finns i två former, nämligen självkostnadskooperation och regleringskooperation. Den andra huvudformen är entreprenöriell Kooperation, som även delas upp i två – intern- samt externentreprenöriella företag. (avsnitt 2.3)

Traditionell Kooperation. Den traditionella kooperativa organisationsmodellen rymmer ett stort antal egenskaper, som vid första anblicken kan tyckas strida mot sunt ekonomiskt tänkande. Bland dessa ingår kollektiv finansiering, föreningens plikt att ta emot alla volymer som medlemmarna vill leverera, styrning av företaget genom att alla medlemmar oavsett storlek har en röst, lika behandling av alla medlemmar, priset till medlemmarna bestäms på basis av en genomsnittskalkyl, mm. En närmare granskning av dessa karakteristika ger vid handen att det finns en minsta gemensam nämnare – alla bidrar till att öka företagets produktionsvolym, varvid företaget kan vinna stordriftsfördelar (avsnitt 4.1-4.2). Således ägnar sig denna kooperationsmodell för *lågkostnadsstrategin*.

Självkostnadskooperation. En förutsättning för att den traditionella kooperativa formen ska kunna främja en lågkostnadsstrategi bättre än andra organisationsmodeller är att företaget utöver de ovannämnda volymstimulerande åtgärderna arbetar på ett fullständigt kommersiellt sätt – inga onödiga kostnader någonstans. I detta ingår att de volymstimulerande åtgärderna tillgripes endast i den mån, som den åstadkomna volymökningen skapar kostnadsbesparingar, som är större än de kostnader, som volymhöjande åtgärderna förorsakar.

Regleringskooperation. När konkurrenstrycket är lågt (ofta till följd av en jordbrukspolitik) kan traditionella kooperativa företag utvecklas i riktning mot regleringskooperation i stället för självkostnadskooperation. De ovannämnda volymstimulerande åtgärderna vidtas då slentrianmässigt, utan någon beräkning av deras ekonomiska effekter – den uppkomna effektivitetsförsämringen betalas av skattebetalare och konsumenter. Det utvecklas en kooperativ ideologi, som i sig inrymmer att denna inte får ifrågasättas oavsett dess ekonomiska konsekvenser. Ledningen får en stark ställning. Denna organisationstyp har svårigheter under marknadsvillkor men klarar sig bra i skyddet av en jordbrukspolitik (avsnitt 4.6).

Entreprenöriell Kooperation. Medan traditionella företag är kollektivt uppbyggda, är de entreprenöriella företagen individualiserade på ett sätt som liknar investörägda företag. Individualiseringen yttrar sig i ägandet men även i styrningen av företaget samt i leverans- och prisvillkoren. Därmed är inte sagt att kollektivt kapital är bannlyst, utan endast att det finns omsättningsbarhet på ägarandelarna så att det bildas ett marknadspris. De vinster, som det kollektiva kapitalet bidrar till, blir inbakade i marknadspriset för ägarandelarna. Således blir ägarna villiga att satsa mera kapital – i kollektiva organisationer är denna vilja minimal, eftersom investeringen går in i ett svart hål. Den individualiserade formen medför att ägarna blir mera angelägna om att deras tillgångar förvaltas väl, dvs det uppstår positiva effekter på incitamentsstrukturen i företaget.

Internentreprenöriell Kooperation. När medlemmarna har leveransrätter, som kan säljas och köpas till marknadspriser, är det fråga om internentreprenöriell Kooperation. Ingen annan än leverantörerna har intresse av att äga sådana leveransrätter. Såsom ägare av leveransrätterna har medlemmarna intresse av att dessa värdepapper ska ha högsta möjliga värde. Det som är intressant är därför den långsiktiga utvecklingen av avräkningspriset och inte priset i ett kort perspektiv. Medlemmen får sålunda ett incitament att investera i föreningen och ett starkt medlemsengagemang. Därmed är internentreprenöriell Kooperation lämplig för *fokusstrategier* – när kapitalet kommer endast från medlemmarna, blir det inte stort.

Externentreprenöriell Kooperation. De som investerar i det kooperativa företaget kan också vara utomstående investorer. Dessa kräver avkastning på sitt kapital, oavsett om detta investeras i föreningen (förlagsinsatser) eller i ett dotterbolag (aktier), och avkastningen kan utfalla antingen som årliga utbetalningar eller som värdestegring. I båda fallen utökas det kooperativa företags kapitalbas samtidigt som incitamentsstrukturen blir kommersiellt riktig. Investörerna accepterar inte att det kooperativa företag, i vilket de satsat kapital, låter gammaldags ideologi styra verksamheten, har överkapacitet, betalar ut avräkningspriser högre än marknadsprisnivån, osv. Ett externentreprenöriellt företag kan ansamla mycket kapital och därmed kunna följa en *differentieringsstrategi* med framgång.

Investorägda organisationsmodeller. En annan organisationsmodell är den investorägda. Medan de kooperativa modellerna ska ge god ekonomi åt primärproducenterna – goda avräkningspriser, god kapitalavkastning, god värdeutveckling, trygghet, osv – har de investorägda företagen till uppgift att förse sina ägare med högsta möjliga kapitalavkastning. Givetvis finns det stora skillnader mellan olika typer av investorägda företag. Mindre sådana kan lyckas med en *fokusstrategi*, medan större ofta har framgång med en *differentieringsstrategi*.

C. Osäkerheter och hinder för de kooperativa modellerna

De ovannämnda relationerna mellan marknadsegenskaper, strategier och organisationsmodeller är behäftade med en rad osäkerheter och förbehåll.

Den traditionella kooperationsmodellen

- Det är svårt att värdera hur mycket volymhöjande åtgärder företaget ska vidtaga för att bästa möjliga ekonomiska resultat ska uppnås (avsnitt 4.2.2).
- För att den traditionella modellen (självkostnads-) ska vara försvarbar måste det finnas en obruten orsakskedja från traditionella kooperativa egenskaper via större volym, lägre förädlingskostnad per enhet och högre vinst fram till högre avräkningspris. Emellertid finns det stor sannolikhet för att det finns brott i denna kedja. Ett stort antal förutsättningar måste föreligga (avsnitt 4.2.3).
- Konkurrensrätten ser positivt på självkostnadskooperativt företagande, men en rad villkor måste föreligga för att detta ska vara konkurrensfrämjande – föreningen får ej prisdumpa i samband med marknadssegmentering, avräkningspriset ska avspegla slutmarknadens pris, mm (avsnitt 4.2.4).

- Om två eller flera självkostnadskooperativa företag konkurrerar med varandra på en och samma marknad, kommer det största (det med kraftigast stordriftsfördelar) att på sikt konkurrera ut det eller de andra. Alltså är det oförnuftigt av alla andra än det största att vidhålla denna organisationsmodell (avsnitt 4.3).
- Det är oförnuftigt om det största kooperativa företaget på en marknad är självkostnadskooperativt, om det är så stort att dess utbud påverkar marknadspriset (avsnitt 4.3). Av konkurrensrättsliga skäl kan det inte överge denna organisationsmodell, men en del verksamheter kan läggas i entreprenöriella företag.
- Till följd av sina kollektivistiska egenskaper lider traditionella kooperativa företag ofta av äganderäts- och agentproblem – medlemmarna kan bli gratispassagerare på varandras bekostnad, de motsätter sig investeringar med återbetalningstid längre än deras återstående medlemsperiod, deras preferenser är så heterogena att föreningens investeringar inte svarar till deras krav, de förmår inte styra ledningen, deras synpunkter kan inte beaktas av ledningen. En närmare analys visar dock att dessa problem varierar med olika förhållanden. De är stora om ett eller båda av följande villkor är uppfyllda: (1) företaget bidrar inte till att nämnvärt åtgärda några marknadsmisslyckanden, varvid medlemmarna blir likgiltiga, och (2) det finns ett svagt förtroende inom medlemskåren, dvs de sociala banden är svaga och medlemskåren är heterogen (avsnitt 4.4).

Den entreprenöriella kooperationsmodellen

- Det finns juridiska hinder för entreprenöriell Kooperation i Sverige. De konkurrensrättsliga svårigheterna är inte mycket att orda om – det är varken lämpligt eller möjligt att ändra den lagstiftning, som förhindrar företag att missbruka en dominerande marknadsställning (avsnitt 5.5.2). Värre är det med de skatteregler, som kan föranleda dubbelbeskattning i externentreprenöriell Kooperation, i synnerhet som det inte finns någon ekonomisk logik bakom dem. För att komma förbi dubbelbeskattningen kan föreningen se till att dess vinst blir noll, dvs att pengarna utbetalas till medlemmarna innan året är slut (avsnitt 5.5.1).
- En förutsättning för att entreprenöriell Kooperation ska fungera bra är att det finns välfungerande marknader för ägarbevisen. Det finns en risk för att dessa värdepapper får så liten omsättning att det inte uppstår några egentliga marknadsnoteringar (avsnitt 5.5.2).
- Vidare är det ett oavvisligt krav att entreprenöriella föreningar arbetar med marknadspriser vid all försäljning och alla inköp, annars kan inte några investerare ha förtroende för verksamheten. I vissa fall kan det vara svårt att avskilja en verksamhet så att detta krav uppfylls (avsnitt 5.5.3).
- Ett entreprenöriellt kooperativt företag ska etableras när framtidsutsikterna är ljusa, annars säljer företaget ut sina tillgångar alltför billigt (avsnitt 5.5.4).
- De psykologiska hindren för entreprenöriell Kooperation är troligen stora, när medlemmar, förtroendevalda och ledningar är förtrogna med den traditionella modellen. I den mån denna också är av regleringstypen, blir barriärerna extra höga, eftersom denna implicerar att medlemmarna har invaggats i uppfattningen att de är skyddade från marknadskrafterna.

D. Företag i de svenska mejeri- och köttbranscherna

Mejeri- och köttbranscherna skiljer sig markant. *Mejeribranschens* alla aktörer är starkt påverkade av jordbrukspolitiken. En annan faktor som bidrar till att sänka konkurrensintensiteten är produkternas karaktär, dvs många mejerivaror har kort hållbarhetsperiod, samtidigt som logistiska faktorer talar för distribution direkt från mejeriföretagen. Dagligvaruhandelns satsning på egna märkesvaror har ännu inte nått mejeridiskarna i någon större utsträckning, men det finns tecken på att förändringar är på väg. Därför är det föga förvånande att alla mejeriföreningar är traditionellt organiserade och att de liknar den regleringskooperativa varianten mer än självkostnadsvarianten. Alla mejeriföreningar fastställer sina avräkningspriser på basis av genomsnittsberäkningar, samtidigt som deras olika produktgrupper har synnerligen olika lönsamhet – detta ger missriktade signaler till medlemmarna. Vidare ägnar alla föreningarna sig åt volymhöjande åtgärder i stor omfattning, trots att lönsamheten inom vissa produktkategorier är mycket svag (se avsnitt 7.2).

Sammantaget kan sägas att alla fem studerade företag stämmer utmärkt med teorin. Samtliga företagen har dock anledning att se över sin organisationsmodell, i all synnerhet som de jordbrukspolitiska förutsättningarna kan komma att ändras inom en överskådlig framtid. Framför allt gäller det att rensa ut de regleringskooperativa elementen. För flera företag kan det vara aktuellt att fundera i termer av externentreprenöriell verksamhet, framför allt genom att ta in externt kapital i vissa verksamhetsgrenar. Endast en förening har tagit steg i riktning mot en internentreprenöriell form, nämligen Skånemejerier, vars medlemmar har rätt att erhålla del i föreningens förädlingsvinster. Om dessa rätter blir omsättningsbara, kommer föreningen att fungera som internentreprenöriellt (avsnitt 7.4).

Köttbranschen har efter EU-anslutningen genomgått stora omvälvningar. Tidigare var de kooperativa företagen än mer dominerande, men de var då regleringskooperativa. KLS har tagit vissa steg i riktning mot att bli externkooperativt, och det har uttryckt en vilja att gå än längre. Eftersom företaget skulle ha svårt att vinna lika stora stordriftsfördelar som Swedish Meats kan, har det valt en differentieringsstrategi, varför en externentreprenöriell form är naturlig (avsnitt 8.2).

Swedish Meats ser ut att ha övergivit den regleringskooperativa modellen och i stället blivit ett självkostnadskooperativ. Framgångarna har mycket riktigt infunnit sig, eftersom företaget tack vare sin marknadsdominans i slakteriverksamheten har förutsättningar att med framgång följa en lågkostnadsstrategi.

De övriga studerade företagen (Siljans Chark, SLP/Pärsons, Ugglarps Slakteri, Sardus, Gottfrids Chark samt Kronfågel) är alla investörägda, med ett visst undantag för det förstnämnda, som till följd av leverantörernas stora ägarandel skulle kunna betecknas såsom internentreprenöriellt. Samtliga redovisar goda resultat, och samtliga uppvisar ett mönster, som mycket väl överensstämmer med vad man kan förvänta sig utifrån de teoretiska resonemangen (avsnitt 8.4).

Summary

Problem. This book analyzes how the Swedish agricultural cooperative sector may remain competitive as its markets continue to open up to even more fierce international competition. What kinds of adjustments will have to be made? Firstly, strategies will have to be adapted to the characteristics of the particular market. Secondly, organizational structures will need to be adapted to the strategies. Presently, cooperatives perform well with respect to the first type of adjustment but they are lagging behind when it comes to the second, organizational changes. The present organizational models of Swedish agricultural cooperatives often are still reflective of the national agricultural policy that prevailed before Sweden became a EU member in 1995, i.e., when market conditions were quite different from what they are today and even further from what they can be expected to be tomorrow.

Theory. A number of general theories are presented in a manner similar to that practiced by other researchers on cooperatives– neoclassical economic theory, transaction cost theory, property rights theory, agency theory, and various institutional theories. This overview reveals that these theories are not coherent – there are even theories that contradict each other. Therefore, this book distinguishes between different kinds of cooperative business – the traditional (collectivistic) organizational model and the entrepreneurial (individualized) one including various subcategories as well. A large number of characteristics for these two cooperative organizational models are identified.

Through these analyses, the contradictions between the different theories become dissipated – the theories concern different kinds of cooperatives under different market conditions. Hence, a new theoretical understanding evolves concerning what cooperative business constitutes under various market conditions.

Conclusions. Swedish agricultural cooperatives have good reasons for considering new organizational structures. The strength of the *traditional model* structure is that it stimulates members to produce large quantities of products which in turn allows the cooperatives to reap the benefits of economies of scale. Thus, this model is well suited for a price leadership strategy, where cooperatives expect to sell bulk products to price sensitive markets of mainly industrial customers. There are two variations of the traditional model. The *service-at-cost cooperative* model assumes that the cooperative will maintain a purely commercial relationship with its members, although at the same time encouraging members to produce large volumes. This particular model is the one that has good prospects to pursue as a price leadership strategy. The other variation, *regulative cooperatives*, is well suited for politically protected markets. It involves a massive amount of cross-subsidization between member categories, sizeable unallocated capital, in addition to other traits of collectivity. However, when competition is intense in open markets, this organizational model is less efficient.

The second main structural form is *entrepreneurial cooperatives*. One of the variations of this structure, *external entrepreneurial cooperation*, assumes that

external investors will act as co-owners, either of the cooperative society itself or of one or several subsidiaries. Hence, these firms have ample capital and a business oriented incentive system. They are therefore well suited for operating at markets further downstream in the value chain, where a differentiation strategy may be important. *Internal entrepreneurial cooperatives*, another variation, only allow members to be investors. These members then have genuinely individual ownership, which is attained through tradable ownership rights. These cooperatives are well suited for following focused strategies as their equity base is limited, while the incentive system promotes competitiveness when value-added products are marketed to small market segments.

Empirical basis. A large number of studies of traditional and entrepreneurial cooperatives have been conducted in Sweden and abroad (Denmark, Norway, Finland, the Netherlands, Germany, Ireland, USA and Canada). Analyses of 22 case studies lend support to the theoretical conclusions presented in this book. This in turn, serves as the basis for a new empirical investigation. A number of hypotheses supported by theoretical constructs are stated. One chapter consists of analyses of five Swedish firms in the dairy industry. Another chapter studies eight firms in the meat industry. As these two industries differ considerably with respect to agricultural policy support, the strategies of the manufacturing firms in these industries are also quite different, and their organizational models divergent. Both cooperative and investor-owned forms are included, which facilitates comparisons. All thirteen firms in the studies confirm the hypotheses and thus support the theoretical framework developed in the book.

The following table shows the relations between market type, strategy type and organizational model as these relations are explained in the theoretical deliberations as well as in the case firms:

| TYPE OF MARKET | TYPE OF STRATEGY | ORGANIZATIONAL MODEL | | | | | |
|-------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------------|----------|--------------------------|-------|
| | | TRADITIONAL COOPERATIVES | | ENTREPRENEURIAL COOPERATIVES | | INVESTOR- OWNED FIRMS | |
| | | Regu- lative | Ser- vice at cost | Internal | External | Small | Large |
| | | | | | | | |
| Political - | Lobbying | YES | NO | NO | NO | NO | NO |
| Product - | Low costs | NO | YES | NO | NO | NO | NO |
| | Fokus - | NO | NO | YES | NO | YES | NO |
| | Different.- | NO | NO | NO | YES | NO | YES |

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| 1. Marknadsorientering i livsmedelssektorn..... | 17 |
| 1.1 Problemställning | 17 |
| 1.1.1 Den kooperativa företagsformen och den investörägda | 17 |
| 1.1.2 Konkurrens mellan företagsformer | 20 |
| 1.2 Studiens problem och syfte | 24 |
| 1.3 Studiens uppläggning | 26 |
| 1.4 Marknadsorientering | 28 |
| 1.4.1 Marknadsföring | 28 |
| 1.4.2 Olika branscher och steg i värdekedjan..... | 31 |
| 1.4.3 Marknadsföring i livsmedelssektorn | 34 |
| 1.4.4 Tidigare forskning om kooperativ marknadsorientering | 34 |
| 1.5 Livsmedelssektorn | 37 |
| 1.5.1 Svenska livsmedelssektorns struktur..... | 37 |
| 1.5.2 Förändringsmönster i livsmedelssektorn | 39 |
| 1.5.3 Konsumenter | 40 |
| 1.5.4 Handel | 41 |
| 1.5.5 Producenter | 42 |
| 1.5.6 Kooperationens marknadsorientering i EU | 43 |
| 1.5.7 Kooperationens marknadsorientering i Sverige | 46 |
| 2. Marknadsorientering i olika företagsformer | 49 |
| 2.1 Marknadsstrategier..... | 49 |
| 2.2 Kooperativa företag | 53 |
| 2.3 Kooperativa organisationsmodeller | 54 |
| 2.4 Marknadsstrategier för kooperationsmodellerna..... | 59 |
| 2.5 Investörägda företag..... | 63 |
| 3. Kooperativ teori..... | 66 |
| 3.1 Teorier om kooperativt företagande..... | 66 |
| 3.2 Neoklassisk teori – stordriftsfördelar | 69 |
| 3.3 Transaktionskostnadsteori..... | 72 |
| 3.3.1 Transaktionskostnadsteorins budskap | 72 |
| 3.3.2 Tillämpning på lanbrukskooperation | 76 |
| 3.4 Äganderättsteori..... | 78 |
| 3.4.1 Äganderättsteorins budskap | 78 |
| 3.4.2 Ägare av den viktigaste resurstypen..... | 78 |
| 3.5 Agentteori | 80 |
| 3.5.1 Agentteorins budskap..... | 80 |
| 3.5.2 Problemet med gemensam egendom | 85 |
| 3.5.3 Horisontproblemet..... | 87 |
| 3.5.4 Portföljproblemet | 87 |
| 3.5.5 Uppföljningsproblemet..... | 88 |
| 3.5.6 Beslutsfattandeproblemet | 89 |
| 3.6 Institutionell teori..... | 89 |
| 3.6.1 Översikt..... | 89 |
| 3.6.2 Ideologi och värden..... | 90 |
| 3.6.3 Drivkrafter..... | 91 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.6.4 | Styrning | 94 |
| 3.6.5 | Organisering | 95 |
| 3.6.6 | Kooperativ utveckling | 97 |
| 3.7 | Slutsatser | 99 |
| 4. | Traditionell Kooperation | 100 |
| 4.1 | Den traditionella Kooperationens rötter – kollektivism..... | 100 |
| 4.2 | Den ekonomiska logiken..... | 102 |
| 4.2.1 | Den traditionella Kooperationens karakteristika | 102 |
| 4.2.2 | De traditionella egenskapernas marginaleffekter | 108 |
| 4.2.3 | Orsakssambandet bakom volymstimuleringen | 110 |
| 4.2.4 | Konkurrens effekter | 115 |
| 4.3 | Marknadsförutsättningar för traditionell Kooperation | 118 |
| 4.3.1 | Genomsnittskostnadskurvans form | 118 |
| 4.3.2 | Konstant marknadspris | 119 |
| 4.3.3 | Konkurrensen mellan kooperativa företag | 120 |
| 4.3.4 | Slutsatser | 121 |
| 4.4 | Äganderäts- och agentperspektiv | 122 |
| 4.4.1 | Effektivitet..... | 122 |
| 4.4.2 | Kollektivt kapital..... | 124 |
| 4.4.3 | Förtroende och engagemang | 128 |
| 4.4.4 | Slutsatser | 131 |
| 4.5 | SjälvkostnadsKooperation | 134 |
| 4.5.1 | Danish Crown a.m.b.a..... | 134 |
| 4.5.2 | Egenskaper hos dansk lantbruksKooperation | 135 |
| 4.5.3 | Flersträngade eller divisionaliserade föreningar | 138 |
| 4.6 | RegleringsKooperation | 139 |
| 4.7 | Slutsatser | 142 |
| 5. | Entreprenöriell Kooperation..... | 144 |
| 5.1 | Internentreprenöriella kooperativa företag..... | 144 |
| 5.1.1 | Den ekonomiska logiken..... | 144 |
| 5.1.2 | Exempel på internentreprenöriella kooperativa företag | 148 |
| 5.2 | Externentreprenöriella kooperativa företag | 150 |
| 5.2.1 | Den ekonomiska logiken..... | 150 |
| 5.2.2 | Exempel på externentreprenöriella kooperativa företag | 152 |
| 5.3 | Entreprenöriella kooperativa företag och teorin | 155 |
| 5.4 | Marknadsmässiga hinder för entreprenöriell Kooperation | 157 |
| 5.5 | Juridiska hinder för entreprenöriell Kooperation..... | 158 |
| 5.5.1 | Skattelagstiftningen..... | 158 |
| 5.5.2 | Konkurrenslagstiftningen | 160 |
| 5.6 | Kapitalmässiga hinder för entreprenöriell Kooperation..... | 161 |
| 5.6.1 | Välfungerande marknader | 161 |
| 5.6.2 | Kapitalmarknaden | 161 |
| 5.6.3 | Kommersiella villkor..... | 164 |
| 5.6.4 | Verksamhetstyp | 165 |
| 5.7 | Psykologiska hinder för entreprenöriell Kooperation..... | 165 |
| 5.8 | Slutsatser | 166 |

| | |
|--|------------|
| 6. Tillvägagångssätt..... | 168 |
| 6.1 Hypoteser | 168 |
| 6.2 Praktikfallsmetod | 170 |
| 6.3 Datainsamling och -redovisning | 170 |
| 7. Mejeribranschen..... | 172 |
| 7.1 Marknadsförutsättningar | 172 |
| 7.2 Konkurrens..... | 174 |
| 7.2.1 Prisskalan | 174 |
| 7.2.2 Prisskalan och konkurrensintensiteten | 176 |
| 7.2.3 Jordbrukspolitiken..... | 179 |
| 7.2.4 Egna märkesvaror..... | 180 |
| 7.3 Företag | 182 |
| 7.3.1 Arla Foods amba | 182 |
| 7.3.2 Milko ek. för..... | 186 |
| 7.3.3 Falköpings Mejeri ek. för | 188 |
| 7.3.4 Wapnö AB..... | 190 |
| 7.3.5 Engelholms Glass AB | 190 |
| 7.4 Slutsatser | 191 |
| 8. Köttbranschen | 194 |
| 8.1 Marknadsförutsättningar | 194 |
| 8.2 Konkurrens..... | 195 |
| 8.3 Företag | 197 |
| 8.3.1 Swedish Meats ek. för. | 197 |
| 8.3.2 KLS Livsmedel ek. för. | 201 |
| 8.3.3 Siljans Chark AB..... | 203 |
| 8.3.4 SLP/Pärsons Sverige AB..... | 204 |
| 8.3.5 Ugglarps Slakteri AB | 207 |
| 8.3.6 AB Sardus | 209 |
| 8.3.7 Gottfrids Chark AB | 210 |
| 8.3.8 Kronfågel AB | 210 |
| 8.4 Slutsatser | 212 |
| 9. Kooperationen och konkurrensen..... | 216 |
| 9.1 Marknader, strategier och organisationsmodeller | 216 |
| 9.2 De mejeri- och slakterikooperativa företagens framtid..... | 220 |
| 9.3 Perspektivering | 224 |
| 9.3.1 Tolkning av studiens utsagor..... | 224 |
| 9.3.2 Forskningsuppgifter | 225 |
| Referenser | 228 |
| Register | 240 |

Figurer och tabeller

| | |
|--|-----|
| Figur 1-1: Studiens uppläggning..... | 27 |
| Figur 1-2: Marknadsföringsämnetts delar och dessas sammanhang | 29 |
| Figur 1-3: Marknadsorientering i ett slakterikooperativt företag | 32 |
| Figur 2-1: Organisationsstrukturens samband med omvärldsförutsättningar | 50 |
| Figur 2-2: Samband mellan omvärld, strategi och organisationsstruktur..... | 60 |
| Figur 2-3: Varianter av traditionell Kooperation på skilda marknader..... | 62 |
| Figur 3-1: Fåtalssvårdets järnlag enligt Robert Michels (1911) | 98 |
| Figur 4-1: Stordriftsfördelar | 103 |
| Figur 4-2: Optimum för insats av traditionella kooperationssegenskaper | 109 |
| Figur 4-3: Kritiska faktorer i logiken för traditionell Kooperation | 111 |
| Figur 4-4: Kooperationsmodeller, klassificerade utifrån medlemsengagemang | 133 |
| Figur 7-1: Samband mellan kooperationsmodell och marknadsstrategi | 185 |
| Tabell 1-1: Hypotetiska karakteristika för livsmedelssektorn..... | 35 |
| Tabell 1-2: Den svenska konsumtionens fördelning..... | 38 |
| Tabell 1-3: Marknadsandelar för EUs lantbrukskooperativa företag 1998..... | 45 |
| Tabell 2-1: Klassificering av marknadsstrategier..... | 51 |
| Tabell 2-2: Typer av entreprenöriell Kooperation | 55 |
| Tabell 2-3: Kooperationsmodeller och deras egenskaper, I..... | 57 |
| Tabell 2-4: Kooperationsmodeller och deras egenskaper, II..... | 58 |
| Tabell 2-5: Kooperationsmodellerna i de olika marknadsstrategierna..... | 61 |
| Tabell 2-6: Varianter av traditionell Kooperation med olika strategier | 62 |
| Tabell 3-1: Ägarkontroll i investörägda och kooperativa företag | 83 |
| Tabell 4-1: Den traditionella modellens effekter på stordriftsfördelar..... | 107 |
| Tabell 4-2: Äganderätts- och agentproblem i traditionell Kooperation | 127 |
| Tabell 5-1: Samband mellan marknad och organisationsmodell | 156 |
| Tabell 5-2: Kooperativa företag med olika organisationsmodeller..... | 158 |
| Tabell 7-1: Skånemejeriers pris- och kostnadsstruktur | 174 |
| Tabell 7-2: Några företag i mejeribranschen med olika organisationsmodeller..... | 192 |
| Tabell 8-1: Några företag i köttbranschen med olika organisationsmodeller | 214 |
| Tabell 9-1: Samband mellan marknader, strategier och organisationsmodeller..... | 218 |

1. Marknadsorientering i livsmedelssektorn

1.1 Problemställning

1.1.1 Den kooperativa företagsformen och den investörägda

Denna bok handlar om konkurrensen mellan olika *ägarformer*. Här används dock termen *företagsformer*. Mera precist analyseras konkurrensen mellan lantbrukskooperativa och investörägda företag. Denna konkurrens sker på många arenor. Företagen konkurrerar med varandra inte bara på avsättningsmarknaderna utan också på inköps-, kapital-, arbets-, opinions- m fl marknader. Av dessa olika slagfält måste dock avsättningsmarknaderna anses vara viktigast, eftersom det är i huvudsak därifrån företagen får intäkter. Inom livsmedelssektorn, som står i fokus för denna studie, erhålls en del intäkter direkt eller indirekt också från den politiska marknaden, vilken är en underkategori till opinionsmarknaden. På övriga marknader köper företag resurser – råvaror och förnödenheter, kapital, arbetskraft, know-how, mm. Dessa blir genom olika omvandlingar (produktions- och distributionsprocesser) till de produkter, som företagen säljer på avsättningsmarknaderna och i viss mån den politiska marknaden.

Emellertid är alla marknader beroende av varandra. Om man misslyckas på en marknad, får detta konsekvenser på de övriga. Det företag, som anskaffar råvaror eller arbetskraft dyrare än sina konkurrenter, försvagar sin position på kapitalmarknaden, eftersom den lägre vinsten medför sämre belöning till ägarna. Då ett företag köper råvaror av dålig kvalitet, försämras dess produkter så att det kan tvingas sälja till låga priser på avsättningsmarknaden. I denna studie är det således nödvändigt att granska olika marknader, där lantbrukskooperativa och investörägda företag möts.

Investörägda företag är sådana, vars ägare har målsättningen att företagen ska ge avkastning på det kapital, som ägarna investerat i sitt företag – om det är högsta möjliga kapitalavkastning eller endast tillfredsställande avkastning är en omdebatterad och olöst fråga. Vida merparten av alla de företag, som arbetar i de västliga marknadsekonomierna, är investörägda. De kan vara organiserade i ett flertal associationsformer, t ex aktiebolag, handelsbolag och enskild firma. I vardagsspråket förekommer ofta uttrycket "privatföretag" för att beteckna investörägda företag – t ex "privatslakt" kontra "kooperativa slakt". Denna terminologi används ej här, eftersom den är osaklig. Kooperativa företag är privatägda i minst lika hög grad.

Med *kooperativa företag* avses företag, vars ägare utgörs av en grupp av individer eller företag, vilka idkar någon slags samhandel med det gemensamt ägda företaget. Ägargruppen kan vara leverantörer till företaget, kunder, medarbetare, långivare, låntagare eller annat. I regel men inte nödvändigtvis är ägandet av företaget indirekt, dvs det finns en *kooperativ förening*, som leverantörerna, kunderna, osv är medlemmar i, och det är denna kooperativa förening som äger det kooperativa företaget. Alternativt kan det kooperativa företaget ägas direkt av gruppen av leverantörer, kunder, osv, exempelvis i form av aktier i det kooperativa företaget eller handelsbolagsandelar. En förutsättning för sådana individuellt ägda kooperativa

företag är att det i bolagsordningen finns klausuler, som garanterar att ägarna även framgent äger företaget i syfte att bedriva samhandel med det.

I den fortsatta framställningen används begreppen *förening* och medlem, när kooperativa företag diskuteras, även om kooperativa aktiebolag och handelsbolag inkluderas i studien. Motivet är att associationsformen ekonomisk förening är dominerande. För övrigt görs ingen strikt åtskillnad mellan kooperativa företag och kooperativa föreningar, utan begreppen används som synonymer. Enligt svensk lagstiftning betraktas en ekonomisk förening såsom en kooperativ förening, när den uppfyller vissa tillkommande kriterier, nämligen är öppen för nya medlemmar samt har lika rösträtt för medlemmarna. Under vissa förutsättningar (se kapitel 4) kan sådana regler ha en ekonomisk rationalitet, men detta gäller inte generellt. Under andra förutsättningar (se kapitel 5) har de inga eller t o m negativa ekonomiska effekter. Lagstiftningen är härvidlag av ideologisk härstamning, varför den följande framställningen betraktar dessa regler såsom variabla. Ur ett vetenskapligt perspektiv kan ett kooperativt företag ha sluten medlemskår och differentiera rösträtten.

När kooperativa företags ägare också är dess samhandelspartner, kommer kooperativt företagande att stå för en bestämd form av produktions- och/eller distributionssystem, nämligen integrerade verksamheter. Med *vertikalt integrerad verksamhet* menas att två eller flera led i produktions- och/eller distributionskedjan har en gemensam ledning i stället för att vara sammankopplade via marknader. För samordning mellan de olika leden används mer eller mindre av överordnad styrning, varvid marknadsmekanismens roll minskar.

Integrerade system är allestädes förekommande i näringslivet – producerande företag står i regel för flera steg i produktionsprocessen och handhar normalt försäljningen av de producerade produkterna. Såsom vertikal integration avviker dock kooperativa företag från andra såtillvida att huvudmannen utgörs av *en grupp* av individer eller företag. Andra typer av vertikal integration har en eller ett fåtal aktörer såsom huvudman, t ex i franchisingsystem, där en franchisegivare (franchisor) har avtal med ett antal franchisetagare (franchisees). Annars kan den vertikala integrationen bestå i att ett företag genom kontrakt har knutit till sig ett antal andra företag.

Vertikal integration inbegriper i regel endast vissa steg i den långa förädlingskedjan från råvaruproduktionen till försäljningen av den konsumtionsfärdiga produkten till slutkonsumenten. Vissa integrerade system omfattar endast två steg, t ex grossist- och detaljistverksamheter, medan andra kan inkludera en rad steg, t ex allt från råvaruproduktion via primär förädling, fortsatt förädling och framställning av konsumtionsvaror, men inte försäljningen till konsument.

Gemensamt för alla integrerade system är att de är beroende av den slutliga marknaden. Slutmarknaden är alltid en oberoende storhet, som ligger utanför företagen, oavsett hur långt och starkt de är integrerade samman. Det går inte att få in slutkonsumenterna i ett vertikalt integrerat system. Inte ens konsumentkooperation kan klara denna uppgift, eftersom konsumenterna i form av medlemmar nästan aldrig kan tänkas binda upp sig för bestämda konsumtionsåtaganden. De få

gångar, som kooperativa företag har försökt att införa inköpsplikt för sina medlemmar, har de snart övergivit denna tanke igen, t ex i dansk lantmannakooperation i början av 1950-talet.

När begreppet vertikal integration beskrivs i termer av att marknadsmekanismen såsom koordinerande instrument får ge mer eller mindre vika för en överordnad styrning och därmed för hierarki, bör även begreppet *partiell vertikal integration* nämnas. Marknadsmekanismen och överordnade styrning är idealtyper (extremformer), som sällan eller ens någonsin förekommer i verkligheten. I stället finns olika kombinationer mellan marknadsmekanism och överordnad styrning, åtminstone så att marknaderna är underlagda en politisk styrning och att man inom en hierarki tillåter vissa marknadsmekanismer.

Därmed kan man konstruera en samordningsskala med marknadsmekanism och organisationshierarki (överordnad styrning) som ändpunkter – hela skalan förutom ändpunkterna är partiell vertikal integration. Av detta förstås att partiell vertikal integration kan variera åtskilligt. Kooperativt företagande är partiell vertikal integration, i och med att inga kooperativa företag kan eller ska kunna styra medlemmarnas ekonomiska aktiviteter fullständigt. Medlemmarna är alltid självständiga aktörer, även om de kan se fördelar i att i större eller mindre mån underkasta sig en styrning från företagets sida. Med detta är också sagt att kooperativt företagande kan variera åtskilligt vad gäller integrationsgrad – det finns föreningar, som har nästan bara en marknadsrelation till medlemmarna, och det finns föreningar, där medlemmarnas plikter och rättigheter är strikt reglerade.

Då ekonomiska aktörer går in i ett partiellt vertikalt integrerat system, är det för att de upplever att den rena marknadsmekanismen inte har förmåga att klara av den samordning, som är nödvändig för att få en tillfredsställande måluppfyllelse. Det rör sig åtminstone i viss grad om ett underkännande av marknadsmekanismen, men däremot inte av marknadsekonomin. Kooperativt företagande kan tväremot sägas vara ett sätt att skapa bättre fungerande marknader, sett ur medlemmarnas perspektiv. Samordningen mellan de olika leden i ett produktions- och/eller distributionssystem kan under vissa omständigheter bli bättre med en viss grad av styrning. Med bättre samordning kan uppnås effekter såsom mindre spill, råvaror som kvalitetsmässigt passar bättre i vidareförädlingen, bättre tidsmässig styrning av varuströmmar mellan olika processer, billigare informationsöverföring – någon eller några aktörer upplever högre måluppfyllelsegrad.

Det finns olika skäl till att marknadsmekanismen ibland inte kan skapa bästa möjliga samordning i ett ekonomiskt system, dvs att det finns så k *marknadsmislyckanden*. En förklaring är att det är i sig resurskrävande att använda sig av marknadsmekanismen. Det kräver tid, pengar och andra uppoffringar för att orientera sig om produkterna, att finna en handelspartner, att sluta avtal med en partner och att följa upp avtalet, och ofta blir utfallet ändå inte tillfredsställande. Dessa uppoffringar utgör *transaktionskostnader*. Under vissa förutsättningar kan transaktionskostnaderna vara så stora att aktörerna föredrar en samordning utanför marknaden. Resultatet kan bli att flera organisationer centralstyrs under samma ledning, att företagen läggs samman eller det ena köper upp det andra, eller att parterna ingår ett långsiktigt avtal.

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

En annan situation, där marknadsmekanismen kommer till korta, är när en verksamhet har *extrema stordriftsfördelar*. Resultatet blir att en säljare eller en köpare får en ensamställning, alltså ett monopol (ensamsäljare) respektive ett monopsoni (ensamköpare), vilket är till skada för handelsparterna.

Dessa båda typer av marknadsmisslyckanden behandlas djupare i kapitel 3, men där i ett kooperativt sammanhang. Framställningen där avser att förklara olika motiv till att man etablerar och driver kooperativa företag.

1.1.2 Konkurrens mellan företagsformer

Vem som äger en tillgång har avgörande betydelse för värdet av denna tillgång. Om en produkt ägs av någon, som inte har förmåga att utnyttja produkten på bästa sätt, blir produktens värde mindre än om samma produkt har en ägare, som kan använda den med stort utbyte. Detta är grunden för all handel. Närhelst det finns människor, som skiljer sig åt vad gäller preferenser, kompetenser och andra karakteristika, har de anledning att köpa från och sälja till varandra. Den, som kan få begränsat utbyte från en produkt, har intresse att avyttra tillgången till någon, som kan få större utbyte, eftersom den senare kan betala ett högre pris än vad produkten är värd för den förre.

Dessa resonemang gäller också när tillgången är en organisation. Ett företag representerar ett värde för sina ägare. Storleken på detta värde beror på förväntningar till framtida avkastning (vinster och värdeutveckling) och/eller de ingående tillgångarnas aktuella eller framtida marknadsvärde, dvs ettdera nuvärdet av framtida nettobetalningsströmmar eller ett substansvärde. Företagets ägare måste därför ställa sig frågan om de själva kan styra företaget på bästa möjliga sätt eller om någon annan ägare skulle värdera organisationen högre, dvs om man ska fortsätta att äga företaget eller om det ska säljas till en duktigare ägare.

På så sätt finns det marknader, där kapitalägare handlar med företag och företagsdelar i en strävan efter att företagen ska bli så värdefulla som möjligt. På dessa marknader konkurrerar olika ägare, ägartyper och ägarformer med varandra. Denna konkurrens leder till uppköp av företag och delar av företag, fusioner, outsourcing, nedläggningar, osv.

Den ständiga omstruktureringen av näringslivet drivs fram av strävanden efter ökade företagsvärden. Därmed sker en utveckling i riktning mot ökad effektivitet till nytta för ägarna men också för samhället i övrigt – medarbetarna får bättre löne- och andra villkor, de pensionssparande investerarna får bättre framtidsutsikter, det offentliga får högre skatteintäkter, konsumenterna får bättre produkter, osv. Utvecklingen sker till följd av kontinuerliga förändringar i företagens omvärld. En annan ägare kan visa sig vara duktigare än den tidigare ägaren, när betingelserna för företagets verksamhet ändras:

- Den *teknologiska utvecklingen* ger nya produkter och produktionsprocesser, ändrade typer av och grader av stordriftsfördelar, internationalisering, mm,

vilket sammantaget innebär ändrade förutsättningar för olika ägare, ägartyper och ägarformer.

- Samma effekter har *politiska kursändringar*, som påverkar företagens villkor – avreglering, öppnande av gränser, osv.
- *Sociala förändringar* innebär ändrad efterfrågan i många hänseenden – vilka produkter som konsumeras av vilka konsumentkategorier och med vilken pris- och servicekänslighet – likaså arbetskraftens krav på sina arbetsplatser. Företagen måste anpassa sig.
- Resultatet av konkurrensen mellan ägare är en *dynamik i näringslivet*, samtidigt som dynamiken i sig också är en källa till förändring, dvs det finns inre krafter. Det faktum att vissa företag genomgår strukturförändringar innebär att andra företag – de förras konkurrenter, leverantörer, kunder, partner – förädlats att genomföra samma, liknande eller annorlunda förändringar.

När företagsägare konkurrerar med varandra om ägandet av företag, intar kooperativa företag en särställning. Dessa finansieras i hög grad av kollektivt kapital, vilket skulle kunna tolkas såsom att de är avskärmade från kapitalmarknaden och därmed från ägarnas ständiga krav på högre företagsvärde. Icke desto mindre är de utsatta för konkurrens på kapitalmarknaderna. Det är ju medlemmarna, som beslutar om hur mycket pengar som ska tillskjutas de kollektiva fonderna och hur mycket de vill ta ut ur dessa fonder. Medlemmarna har också i princip möjlighet att sälja hela eller delar av sitt kooperativa företag eller upplösa det för att på så sätt få tillgång till det kollektiva kapitalet. Exempel på stora överlåtelse av kooperativa företag under 1990-talet är Nyköbings Sukkerfabrik, som såldes till Danisco, samt Sveriges Bränneriintressenter, som sålde sin halva av Skånebrännerier till Vin & Sprit. Vid dylika beslut påverkas medlemmarna av vilka alternativa investeringsmöjligheter de har samt vilka villkor de där kan erhålla.

När medlemmarna beslutar om kapitalförhållanden i sina kooperativa företag, fungerar de emellertid inte som andra investorer (investerande kapitalägare), vilka lätt kan flytta sitt kapital mellan olika investeringar – i skilda företag, branscher, länder mm. Medlemmen har redan stora investeringar i sin egen lantbruksfastighet och -rörelse, och givet att han har intresse av att i framtiden bedriva samhandel med sitt kooperativa företag, måste han beakta vilka konsekvenserna skulle bli för hans lantbruksrörelse, om det inte fanns något kooperativt företag eller ett svagt sådant. Medlemmen är medlem i det kooperativa företaget för att skydda de tillgångar, som han redan investerat i inom sin lantbruksrörelse. För att reducera risktagandet i det egna företaget är han därför troligen angelägen om att det kooperativa företaget ska fortleva och vara starkt. Här är det fråga om att kooperativa företag är en form av vertikal integration – det kooperativa företaget och medlemmarnas företag måste ses som en helhet.

Därmed blir det intressant att granska några frågor: Vilket värde representerar ett kooperativt företag för sina medlemmar? Vilken slags äganderelation har medlemmen till det kooperativa företaget – vem äger det kooperativa företaget? Vem har rätt och möjlighet att köpa och sälja företag eller olika delar av företag?

Det värde, som ett investörägt företag representerar för ägarna, kan uppskattas såsom nuvärdet av framtida nettobetalmingsströmmar. Om företaget är ett aktiebolag, består dessa betalningsströmmar av dels utdelningar, fondemissioner och nyemissioner, dels värdet av företaget vid en avyttring, allt med avdrag för förvaltningskostnader och försäljningskostnader och med hänsyn tagen till riskfaktorer. Även om det inte alltid är enkelt för ägarna att göra dessa beräkningar, är det möjligt, och således sker ständiga omstruktureringar av näringslivets uppbyggnad.

Ett kooperativt företags värde för medlemmarna måste uppskattas på ett annat sätt. Det belopp, som medlemmen har investerat i sitt kooperativa företag, är vanligen tämligen begränsat, och ägarandelen utgör inte i sig någon handelsvara. Medlemmen äger sin insats, men det är en begränsad äganderätt i och med att alla beslut om hur insatskapitalet kan disponeras fattas av kollektivet (styrelsen eller stämman). Insatsen inlöses vid medlemmens utträde ur föreningen till sitt nominella belopp, dvs insatserna är inte omsättningsbara såsom aktier är, och de ger sällan rätt till avkastning. Det kollektiva kapitalet, som oftast är den vida dominerande delen av egenkapitalet, ägs av medlemskollektivet, dvs reellt sett av ingen.

Endast om det kooperativa företaget likvideras, har medlemmarna möjlighet att få tillgång till hela det kollektiva kapitalet. Sedan några år finns även möjlighet att fördela en viss del av det kollektiva kapitalet (de fria reserverna) till medlemmarna i form av *insatsemission*. Vid en insatsemission kan en större eller mindre del av de fria reserverna fördelas i proportion till medlemmarnas omsättning med föreningen under det eller de senaste åren eller till medlemmarnas inbetalda insatser i föreningen. Emissionsinsatserna är medlemmens personliga egendom, men han får inte detta kapital utbetalt förrän vid sitt utträde ur föreningen (Broberg 1996).

Det kooperativa företags värde för medlemmen består i stället av ett antal komponenter, vilka är så olikartade att de kan vägas samman endast efter subjektiva bedömningar:

1. Nuvärdet av den framtida återbetalningen av insatsen, av eventuella emissionsinsatser samt strömmen av eventuella insatsräntor. På alla punkterna är summorna små, eftersom beloppen blir neddiskonterade.
2. Det kan finnas en bedömning av sannolikheten för att det kooperativa företaget kan komma att ändra sin struktur så att mera betalningsströmmar kan komma i framtiden, t ex vid införande av insatsränta eller vid en avyttring av företaget.
3. Den dominerande faktorn är en nuvärdesberäkning av de värden, som medlemmen får i sin samhandel med det kooperativa företaget, värderade såsom differensen mellan företags prissättning och vad marknadsprisnivån skulle vara om medlemmen inte hade detta kooperativa företag. Svårigheterna att bedöma denna tänkta marknadsprisnivå är dock betydande för att inte säga oöverstiggliga.
4. Till detta kan läggas de immateriella nyttor, som företaget bidrar med i form av trygghet, tjänster, gemenskap mm.

Ur dessa resonemang kan härledas några slutsatser:

- Kooperativa företag är beroende av kapitalmarknaderna, liksom andra företag är. Detta beroendeförhållande är dock mindre direkt, eftersom medlemmarna rimligtvis är mindre benägna att betrakta sina kooperativa företag i investeringstermer. Deras syn på föreningarna är beroende av de investeringar de har gjort i sin egen lantbruksrörelse.
- Medlemmarna har svårt att avgöra vilket värde det kooperativa företaget har för dem och i synnerhet vilken betydelsen är för deras egna lantbruksföretag.
- Ett kooperativt företag måste kunna erbjuda sina medlemmar bättre ekonomiska villkor än vad konkurrenterna kan, åtminstone på något längre sikt. I annat fall skulle den dominerande komponenten (punkt 3) bortfalla. Därmed skulle företaget knappast ha något existensberättigande.
- Om medlemmarna endast i begränsad utsträckning ser sina kooperativa företag ur ett investorperspektiv, måste det bedömas troligt att de investeringar, som finns i och som görs av de kooperativa företagen, åtminstone till viss del inte är samhällsekonomiskt optimala. Medlemmen har knappast någon möjlighet att värdera investeringarnas värde. Komplexiteten blir enorm, när man ska bedöma investeringarna utifrån vad konsekvenserna blir för medlemmarnas egna företag.
- Konstruktionen med litet individuellt ägande och med kapitalersättning i form av bättre priser och andra villkor medför att priserna, när medlemmen säljer sina råvaror till föreningen, troligen inte motsvarar någon marknadsprisinivå. De störda marknadssignalerna på kapitalmarknaden ger upphov till störningar på råvarumarknaden. Om dessa störningar blir betydande, finns risk för att de på sikt sänker företagets effektivitet och konkurrenskraft.
- Efter hand som medlemmarna allt mera känner av ett ökat konkurrenstryck, ökar sannolikheten för att de beaktar att det finns ekonomiska värden i deras kooperativa företag. Allt fler medlemmar kan bli allt mer uppmärksamma på de ovannämnda bristerna, vilket hotar den kooperativa företagsformen. I synnerhet gäller detta om de kooperativa företagen inte förmår att vara prisledande.
- Medlemmarnas svårigheter att värdera vilket värde deras kooperativa företag har för dem kan leda till att företaget lever kvar längre än vad som vore samhällsekonomiskt motiverat. Särskilt kan detta hända, eftersom företagsledningen och övriga medarbetare har intresse av företagets fortlevnad.

Den överordnade slutsatsen är att de kooperativa företagens beslutsfattare och medlemmar måste betrakta företagen ur ett ekonomiskt perspektiv. Det blir efter hand allt mer problematiskt, om företagen inte agerar på marknadsvillkor i alla de hänseenden, där detta är möjligt. Marknadsorientering på alla områden är nödvändig för att de kooperativa företagen ska kunna klara sig i konkurrensen. Emellertid bör beaktas att marknadsorientering kan yttra sig på skilda sätt. Till och med kollektivistiska företag kan under vissa villkor ge den bästa marknadsorienteringen (se avsnitt 4.2).

1.2 Studiens problem och syfte

Studien avser att granska konkurrensen mellan kooperativa och investörägda företag, dvs att undersöka under vilka förutsättningar den ena företagsformen är överlägsen den andra. Frågan är speciellt intressant i ett läge, där marknadsbetingelserna har ändrats och ständigt är i förändring. De båda företagsformerna kämpar med varandra om kundernas gunst. När spelreglerna för denna kamp förändras, kan utfallet av kampen ändras. Avgörande är i vilken utsträckning de båda företagsformerna har förmåga att anpassa sig till de nya konkurrensvillkoren. Om den ena parten kan anpassa sig snabbt och kraftigt, medan den andra anpassar sig långsamt och ofullständigt, får den förra parten en större handlingsrepertoar. I kampen mellan de båda är den förra självklar segrare.

Frågan huruvida den ena företagsformen är bättre än den andra kan ses på skilda sätt. Den kan ställas på en *helt generell nivå*, varvid den måste förstås såsom: ”under vilka marknadsvillkor är kooperativa företag bättre än investörägda, och under vilka villkor gäller det motsatta?” Denna fråga kräver en teoretisk analys, som återfinns i kapitel 3. Att kooperativa företag ibland är överlägsna kan inte förnekas – i alla länder med marknadsekonomi ligger en stor del av livsmedelsproduktionen inom kooperativa företag, och dessas marknadsandelar tycks öka (avsnitt 1.5.6).

För det andra kan frågan ställas på *den konkreta nivån*, dvs ”är bestämda kooperativa företag överlägsna eller underlägsna sina investörägda konkurrenter?” Det är denna frågeställning som granskas här, nämligen de svenska lantbrukskooperativa företagen i dessa år efter sekelskiftet. Utgångspunkten måste dock vara den förra, generella frågan. Genom att på en generell nivå fastställa under vilka marknadsvillkor kooperativa företag är överlägsna investörägda (kapitlen 4 och 5) blir uppgiften på den konkreta nivån att avgöra huruvida företagen faktiskt arbetar under dessa förutsättningar (kapitlen 7 och 8).

Bakgrunden till studien är att flera svenska lantbrukskooperativa företag under 1990-talet har upplevt ekonomiska svårigheter. Utifrån detta kan man misstänka att den kooperativa företagsformen eller åtminstone den i Sverige dominerande typen av kooperativt företagande har svårt att klara konkurrensen. Här ligger *ett antal frågor* av stort intresse både samhällsekonomiskt och för flera parter; de bondekooperativa företagens medlemmar och ledningar, de investörägda företagens ägare och ledningar, handelsföretagen m fl. Svaren på frågorna ges i avsnitt 9.1.

1. Kan den bondekooperativa industrin överhuvudtaget klara konkurrensen eller går den mot sin undergång? Om det är lönlöst att försöka stärka dess konkurrenskraft, skulle man lika gärna genast kunna överge den kooperativa företagsformen.
2. Har problemen sin rot i att den i Sverige idag dominerande kooperationsformen har vissa brister, medan andra kooperativa organiseringsmodeller skulle klara sig bättre? Finns det alltså skäl att införa andra kooperativa organisationsmodeller?

3. Finns det möjligheter att inom ramen för den dominerande, traditionella kooperationsformen genomföra ändringar i företagets strukturer och strategier så att deras konkurrenskraft stärks?
4. Är de kooperativa företagens problem av övergående natur eller krävs radikala ingrepp – och i så fall vilka?

När studiens utgångspunkt är de lantbrukskooperativa företagens problem på marknaderna, kommer jämförelsen mellan den kooperativa och den investörägda företagsformen att avse marknadsrelationerna för företag, tillhörande de båda företagsformerna. De marknader, som behandlas, tillhör således *livsmedelssektorn*. I denna produceras och säljs konsumtionsfärdiga livsmedel samt råvaror, halvfabrikat och ingredienser till livsmedlen, dvs de olika marknaderna inom förädlingskedjan, som måste passeras på vägen fram till slutprodukten. Det som analyseras är *de producerande företagens situation* – deras marknadsförutsättningar, strategier och organisationsstrukturer. Handelsföretag beaktas endast i den mån de har betydelse för livsmedelsproducenterna, och detsamma gäller myndigheter och politiken.

Lantbrukare kan engagera sig i kooperativ verksamhet i olika roller – som leverantörer, som varuköpare, som serviceköpare, som låntagare, som långivare, m fl. Här behandlas endast kooperativa företag, som lantbrukarna är leverantörer till, dvs *leverantörskooperativa företag* (marketing cooperatives). Dessa har uppgiften att köpa de råvaror, som lantbrukarna producerar och att återförsälja dem i mer eller mindre förädlad form. Internationellt sett kan det röra sig om råvaror av till synes obegränsad variationsrikedom – det finns leverantörskooperation som arbetar med vin, soja, citrusfrukter, tranbär, jordnötter, russin och oliver. Den andra typen är *inköpskooperation* (supply cooperatives), som i Sverige främst består av lantmannaföreningarnas försäljning av förnödenheter, men denna kooperation ingår således ej i studien.

I den svenska kooperationen finns tre stora livsmedelsbranscher, nämligen mjölk, djur och spannmål. Studien fokuseras mot de två förstnämnda, dvs mejeri- och slakterikooperation samt investörägda företag, som sysslar med närliggande verksamheter. Dessa båda branscher har efter EU-inträdet fått vidkännas problem, dock av sinsemellan olika slag. Swedish Meats och dess föregångare har gått med stora förluster, tvingats sänka avräkningspriset, fått fallande slaktvolym, mm. Mejerikooperationens problem har inte varit lika dramatiska, men en förväntad liberalisering av EUs mjölkpolitik kan utgöra ett framtida hot.

Det vore förvisso intressant att i studien inkludera även spannmålskooperationen (huvuddelen av lantmannaföreningarnas verksamhet), inte minst efter den landsomfattande fusionen 2000, då Svenska Lantmännen bildades. I kölvattnet har en rad nya konkurrenter dykt upp, varav några allierat sig med dansk lantmannakooperation. Några lokalföreningar har gjort sig självständiga. Den störste konkurrenten Svenska Foder har fått dansk majoritetsägare. Detta till trots ingår alltså inte lantmännensektorn i studien, eftersom detta skulle spränga bokens ramar.

Således kan studiens syfte anges till *att utreda i vilken utsträckning svenska leverantörskooperativa företag i mejeri- och slakteribranscherna kan klara konkur-*

rensen med andra livsmedelsproducerande företag, inhemska såväl som utländska och kooperativa såväl som investörägda. Eftersom denna konkurrens förs på olika plan (och ytterst avser konkurrens om kapital), granskas olika marknader längs förädlingskedjan. Uppgiften inbegriper dels identifiering av olika styrkor och svagheter hos de båda företagsformernas konkurrensförmåga samt förklaringar till dessa, dels utstakande av möjliga vägar att stärka konkurrenskraften hos de lantbrukskooperativa företagen i de båda nämnda branscherna.

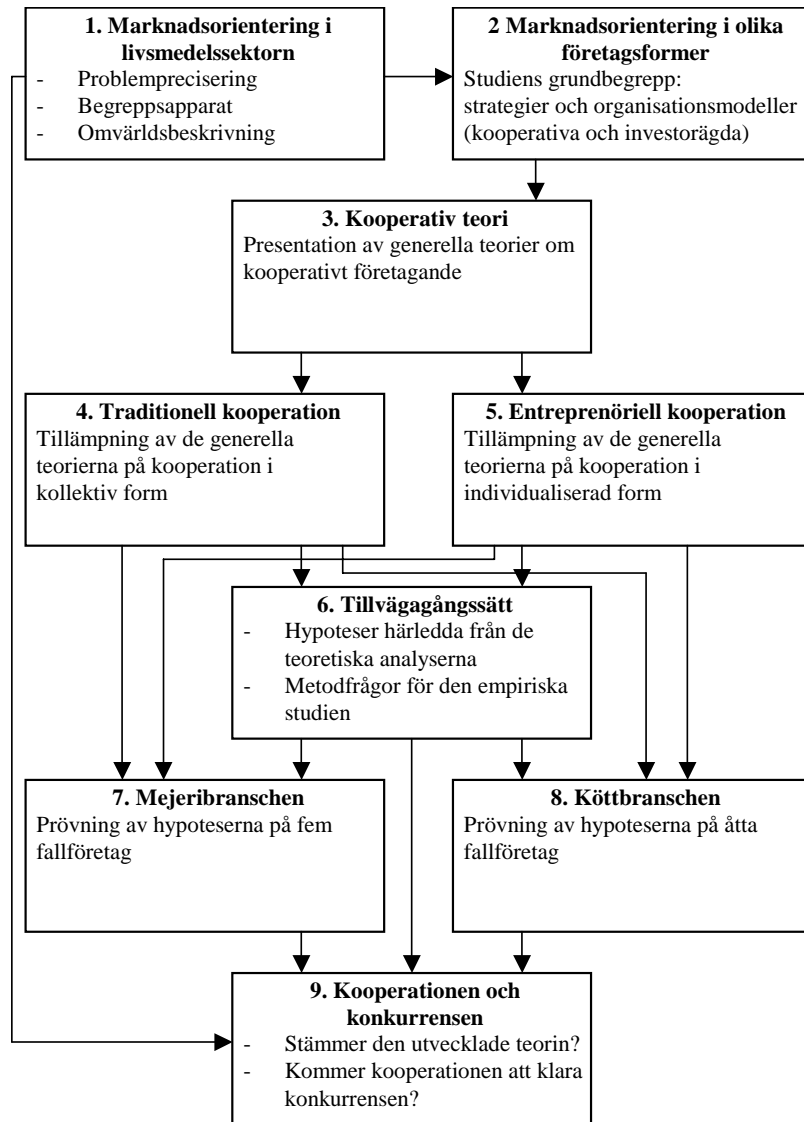
Problematikens relevans kan belysas av de opinionsundersökningar, som lantbrukstidningen ATL årligen genomför bland Sveriges bönder: "Bönderna ger lantbrukskooperationen underbetyg. En majoritet tror inte att Kooperationen förbättrar lönsamheten i jordbruket. Bara drygt en tredjedel tror på bättre lönsamhet med Kooperationens hjälp. ... Fler misströstar nu om Kooperationens förmåga att förbättra lönsamheten jämfört med för ett år sedan" (Wennström 2002).

En närmare precisering av studiens frågeställningar görs i avsnitt 6.1, efter det att problematiken har analyserats i teoretiska termer i kapitlen 2-5. Där uppställs ett antal hypoteser, som tjänar som vägledning för den empiriska analysen i kapitlen 7 och 8.

1.3 Studiens uppläggning

Den röda tråden i rapporten är av traditionell art, med en pendling upp och ner längs abstraktionsskalan: från det empiriska problemet (kapitel 1) via en generell teoretisk behandling (kapitel 2-3) och en tillämpad teoretisk analys (kapitlen 4-5) tillbaka till en empirisk analys (kapitlen 6-8), ur vilken det är möjligt att dra vissa konkreta och teoretiska slutsatser om problemet (kapitel 9). Figur 1-1 visar hur kapitlen hänger samman. De olika kapitlens innehåll är som följer:

- *Kapitel 1* granskar det problem, som studien ägnas åt, för att leda fram till ett syfte och en rad preciseringar av problemet. De senare består dels i några teoretiska resonemang (avsnitt 1.4) och dels i bakgrundspresentationer av den studerade verkligheten (avsnitt 1.5).
- I *kapitel 2* fastställs studiens båda grundbegrepp, dvs marknadsstrategier och organisationsmodeller, särskilt kooperativa sådana. Det senare innebär att kooperativa företag finns i skilda former, alltså olika kooperationsmodeller. Den investörägda företagsformen behöver inte preciseras i samma djup, eftersom denna kan förutsättas vara allmänt känd. I nästan all ekonomisk litteratur är det investörägda företag som avses. Sådana företag dominerar i näringslivet, och det är dessa som beskrivs på massmedias näringslivssidor.
- Innan analysen av hur företagsformerna – härunder kooperationsmodellerna – är kopplade till olika marknadsstrategier är det nödvändigt att presentera de teoretiska analysverktygen. I *kapitel 3* finns således presentationer av transaktionskostnadsteorin, äganderättsteorin, agentteorin samt den neoklassiska ekonomiska teorin, till den del dessa är tillämpliga för kooperativt företagande.



Figur 1-1: Studiens uppläggning

- Med hjälp av denna verktygslåda genomförs en analys av den traditionella (kollektivistiska) kooperationsformen i *kapitel 4*. Frågan gäller under vilka marknadsförutsättningar de två varianterna av traditionell Kooperation är konkurrenskraftiga.
- *Kapitel 5* innehåller en teoretisk granskning av ytterligare två s k entreprenöriella kooperativa företagsmodeller (individualistiska) i relation till de olika

typerna av marknadsstrategier. Uppgiften är att utröna vilken företagsform som bäst lämpar sig för vilken strategi.

- Utifrån dessa teoretiska analyser härleds i *kapitel 6* några hypoteser, vilka kan bli föremål för empirisk belysning. I samband därmed diskuteras insamling och presentation av det empiriska materialet.
- I *kapitel 7* presenteras empiri från mejeribranschen i syfte att belysa de framlagda hypoteserna. Efter några branschgenerella överväganden följer fem företagsbeskrivningar.
- *Kapitel 8* fortsätter på samma sätt med köttbranschen, omfattande åtta företag.
- *Kapitel 9* binder samman trådarna. Här diskuteras i vad mån de empiriska observationerna svarar till teorin samt hur de mejeri- och slakterikooperativa företagen kan tänkas anpassa sig för att klara framtidens konkurrens. Därmed görs en återkoppling till syftet och forskningsfrågorna i avsnitt 1.2.

1.4 Marknadsorientering

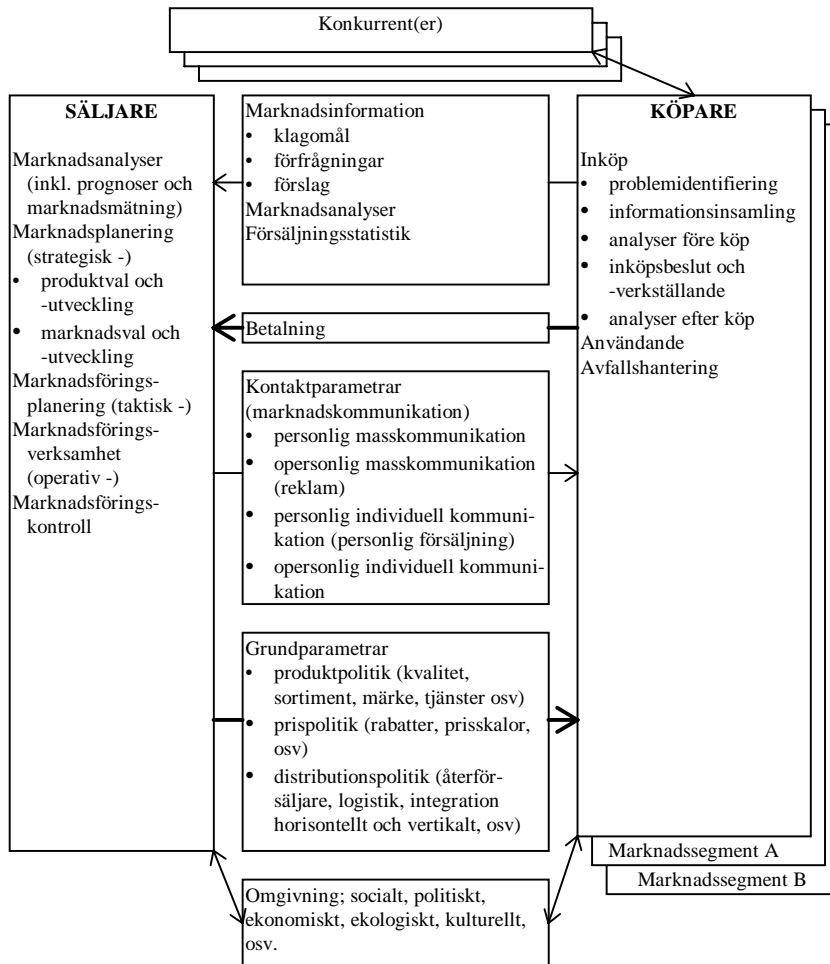
1.4.1 Marknadsföring

Eftersom den föreliggande studien avser marknadsorientering, krävs en diskussion av det grundläggande begreppet *marknadsföring*. Marknadsföringens uppgift är att överbrygga klyftan mellan produktion och konsumtion, mellan säljare och köpare eller mellan utbud och efterfrågan. Begreppets innebörd varierar emellertid beroende på bl a kulturella och nationella synsätt, och den har förändrats över decennierna.

I sina försök att göra marknadsföringsämnet till ett akademiskt ämne har många forskare analyserat ämnets grundvalar. Därvid har man nått fram till att ämnets minimikomponent är *utbyte*: "The act of obtaining a desired object from someone by offering something in return" (Kotler 1999, s 12). En säljare och en köpare har intresse av att byta produkt och köpeskilling mot varandra. Eftersom utbyteshandlingen måste vara frivillig, krävs att säljaren värderar köpeskillingen högre än produkten och att köparen har mer nytta av produkten än köpeskillingen.

En vanlig definition av begreppet marknadsföring är: "A social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others" (Kotler 1999, s 12). Begreppet produkt är en samlingsbenämning för varor och tjänster, varvid särskilt det senare har en vid innebörd, innefattande även t ex överföring av idéer och uppfattningar. Vid ett utbyte mellan en köpare och en säljare ingår ofta varor och tjänster tillsammans i ett paket. En handel avseende endast en vara är svår att föreställa sig – det finns alltid vidhängande tjänster i form av betalningsvillkor, fysisk tillgänglighet, bekvämlighet vid leveransen, information mm. Vid handel med tjänster ingår långt ifrån alltid någon vara, men däremot ett antal bitjänster, liknande de just nämnda.

Innehållet i marknadsföringsämnet kan utläsas ur figur 1-2. Marknadsföring innebär att en *säljare* och en *köpare* utbyter resurser med varandra – *produkt* respektive *köpeskilling* (*betalning*). Såväl säljare som köpare kan vara organisationer (investorägda, kooperativa, offentliga) eller individer (konsumenter och hushåll samt producenter och andra näringsidkare). Säljaren genomför *marknadsföringsarbetet* i en rad steg, och även köparen genomgår ett antal steg i *inköpsprocessen*. Köparna befinner sig på en marknad, sett ur säljarens perspektiv, och säljaren kan betrakta marknaden såsom en helhet eller uppdelad i ett eller flera segment.



Figur 1-2: Marknadsföringsämnets delar och dessas sammanhang

En produkt innehåller inte bara en fysisk enhet utan också en rad tjänster i form av distribution, service, prisvillkor mm, tillsammans benämnda *grundparametrar*. I samband med utbytet krävs kommunikation från båda parter sida. Säljaren måste få *marknadsinformation* för att kunna planera och genomföra marknadsföringen.

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

Säljaren använder *kontaktparametrar* för att informera köparna om sin existens, sitt utbud och sina villkor. Grundparametrarna och köpeskillingen är i figuren markerade med en kraftigare pil, eftersom dessa är grunden för utbytet. Alla informationsåtgärder (marknadsinformation samt kontaktparametrar) är underordnade dessa och därför ritade med tunna pilar.

Marknadsorientering kan definieras såsom:

Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for creation of superior value for buyers and thus, continuous superior performance for the business (Narver & Slater 1990, s 21)

Market orientation is the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it (Kohli & Jaworski 1990, s 6)

Gripsrud och Olsen (2001, s 39-41) diskuterar vilka faktorer, som bestämmer om företag är marknadsorienterade. På basis av en litteraturgenomgång konkluderar de att marknadsorienteringen blir bättre om företagsledningen lägger vikt vid sådan, om belöningsystemen stödjer sådan, om det finns bra inlärningssystem, om det finns öppenhet mellan företagets avdelningar, om formaliseringsgraden är låg, om konkurrensintensiteten är hög, mm.

Begreppet marknadsorientering nämns ofta i samband med produktionsorientering, där det förra står för att säljaren anpassar sig till avsättningsmarknaden. Den knappa resursen är avsättningsmöjligheterna, varför säljaren måste utforma sin produkt, sin marknadskommunikation, osv, med utgångspunkt i marknaden. Produktionsorientering är ett uttryck för att produktionsprocessen är mest problematisk, varför säljaren måste ägna mer resurser åt produktionen än försäljningen. Mellan dessa båda brukar man placera in två andra begrepp, nämligen produktorientering och försäljningsorientering.

I dagens debatter behandlas marknadsorientering ofta såsom ett ideal, medan produktionsorientering uppfattas som vägen till misslyckande. Sådana uppfattningar är emellertid inte generellt riktiga. Var på skalan mellan marknads- och produktionsorientering ett företag ska lägga sig bör bero på dess affärsförutsättningar. Det fanns skäl till att produktionsorienteringen en gång var allmänt förekommande och vägen till framgång. Produktionsorienteringsfilosofin är den riktiga för ett företag, som har säker och problemfri avsättning för sina produkter och samtidigt problem med att få fram produkter av tillräckligt hög kvalitet, i tillräcklig volym och till tillräckligt låga produktionskostnader. Under sådana omständigheter är det bäst att rikta fokus och resurser mot produktionsproblemen snarare än avsättningen. Denna situation har varit mycket vanlig, i synnerhet i industrialismens barndom, men den förekommer än idag.

Vanligare i dagens näringsliv är att företagen i stort sett har löst produktionsproblemen, och i stället har de svårigheter att få avsättning för sina produkter. Marknaderna är överfulla med utbud från otaliga konkurrenter, och då ligger

framgången i att vara bättre anpassad till avsättningsmarknaden än vad någon av konkurrenterna är.

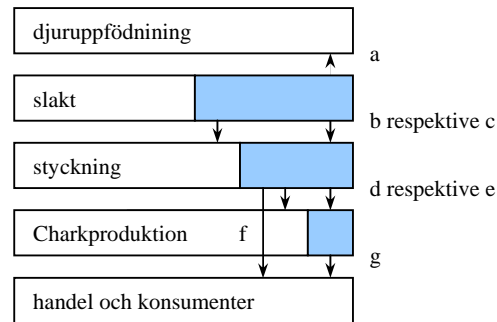
Det marknadsorienterade företaget ägnar sig åt *marknadsanpassning* såväl som *marknadspåverkan*. Det anpassar sina egna verksamheter till vad marknaden vill ha samtidigt som det söker påverka marknaden till att anpassa sig till företaget själv. Dessa båda begrepp är emellertid inte varandras motsats utan tväremot komplementära. För att företaget ska lyckas väl med att påverka marknaden måste det anpassa inte bara sitt produkterbjudande utan också sin kommunikation – exempelvis måste reklamen utformas så att den tilltalar kunderna. Likaså gäller att ett företag, som haft framgång med sin marknadspåverkan, kan anpassa sig effektivare till marknaden – produkten kan bli mera tilltalande för kunderna om dessa har en positiv attityd till företaget.

Marknadsorientering innebär en orientering mot den marknad, som företaget faktiskt befinner sig på, vill stärka sin position på eller vill komma in på. Om företagets kunder också är marknadsorienterade i förhållande till sina marknader, kommer dess verksamhet att vara välanpassad även till dessa kunders kunder. Om kunden däremot inte är marknadsorienterad, bör företaget i alla fall anpassa sig till sin kund, samtidigt som det bör hålla sig informerad om vad som händer hos kundens kunder så att det är väl förberett den dag, då kunden faktiskt börjar marknadsorientera sig eller då kunden försvinner från marknaden till följd av sin dåliga marknadsorientering. Viktigast i denna situation är att företaget engagerar sig mest för sådana kunder, som är marknadsorienterade.

Detta resonemang kan åskådliggöras såsom i figur 1-3, där ett slakterikooperativt företag används som exempel. De skuggade ytor representerar detta företags verksamheter. Självklart måste företaget först och främst vara marknadsorienterat i relationen a, eftersom djuruppfödarna är medlemmar och potentiella medlemmar. För att lyckas med denna marknadsorientering måste företagets verksamhet vara bäst möjligt anpassad till avnämarna på sätt som pilarna visar – slakteriverksamheten till styckningen, vare sig det gäller externa styckningsföretag (b) eller företagets egen styckningsindustri (c), osv. Slakterigrenen kan däremot inte marknadsorientera sig mot charkindustrin eller mot handel och konsumenter annat än indirekt, via styckningsföretagen (d, e, och f). Företagets styckningsverksamhet måste vara marknadsorienterad gentemot dess egna kunder, men detta blir på olika sätt, beroende på om de styckade delarna går till charkproduktion (d och e) eller till butikernas köttdiskar (f).

1.4.2 Olika branscher och steg i värdekedjan

Av intresse här är marknadsföring i livsmedelssektorn, dvs av varor som är avsedda för livsmedelskonsumtion samt av halvfabrikat, ingredienser och råvaror till sådana. Det gäller marknadsföring, som genomförs av råvaruproducenter, av förädlingsföretag i olika steg av kedjan samt av dagligvaruhandel. Det är inte fråga om tjänstemarknadsföring, annat än i bemärkelsen att vid all försäljning av varor krävs bitjänster, som stödjer försäljningen av dem.



Figur 1-3: Marknadsorientering i ett slakterikooperativt företag

Det är stora skillnader mellan marknadsföring, som riktar sig mot konsumentmarknader och mot organisatoriska marknader (business-to-business, B2B). Likaså finns det betydande skillnader mellan olika typer av organisatoriska marknader, där en huvudindelning kan vara industrier, handelsföretag och offentliga organisationer. I det föreliggande projektet är alla dessa marknadstyper av intresse (dock att offentliga organisationers betydelse är marginell). De konsumtionsfärdiga livsmedlen ska säljas till konsumenter, men försäljningen måste gå via vissa mellanhänder, medan råvaror av skilda slag går till annan industri för vidareförädling.

Marknadsföringen i de olika stegen av förädlingskedjan skiljer sig åt, beroende på grad av produktdifferentiering och därmed marknadernas storlek och beslutskriterier. I de *första leden av kedjan*, dvs då det handlar om råvaruförsäljning, är marknaderna stora – kanske Europamarknaden eller till och med världsmarknaden – och en säljares varor är i hög grad utbytbara mot en annan säljares. Genom produkthomogeniteten och det stora antalet säljare blir köparnas beslutskriterier enkla, nämligen pris och kvalitet. Säljarens repertoar av handlingsmöjligheter blir därmed begränsad; priset måste motsvara andra säljares priser, varvid kostnadsnivån blir avgörande för säljarens lönsamhet. Marknadspåverkan innebär att produkterna placeras i det sammanhang, där större köpargrupper befinner sig, exempelvis på råvarubörser. Produktkvaliteten bör vara anpassad till säljarnas krav, med beaktande av produktionskostnader och prisnivåer för olika kvalitetsnivåer och -typer. Det finns ofta internationella standarder för bedömning av produktkvaliteter.

Marknadsföring till konsumentmarknader är fundamentalt annorlunda, framför allt såtillvida att marknaderna är långt mera heterogena. Det finns i princip inte två konsumenter med exakt samma preferenser och andra förutsättningar. Detta ger möjlighet för produktdifferentiering, dvs att företagen säljer produktvarianter, som avviker från konkurrenternas erbjudanden, samt marknadssegmentering, dvs att företagen i hela sin marknadsföringsinsats arbetar med olika delmarknader. Ett marknadssegment uppstår då ett företag kategoriserar marknaden så att det blir mindre heterogenitet inom segmenten samt ökad heterogenitet mellan segmenten. Därmed blir det lättare för företaget att anpassa sig och att påverka marknaden. Det ofta hörda begreppet marknadsnisch står för ett litet och väldefinierat segment.

Givet heterogeniteten bland konsumenterna finns det otaliga möjligheter att differentiera utbudet och att segmentera marknaden. En viktig dimension härvidlag är att köparna är olika priskänsliga. Det företag, som lyckats finna ett föga priskänsligt segment och på detta upparbetat starka konsumentpreferenser för sina produkter, har goda chanser till framgång. I dagens marknadsföring är betydelsen av image och andra mjuka värden av synnerlig betydelse i marknadsföringen av konsumentvaror – dessa är svåra att imitera för konkurrenterna. Om marknadssegmentet dessutom är tämligen stort så att stordriftsfördelar kan vinnas i produktion och i marknadsföring, är företagets ställning desto starkare. Låga produktionskostnader är normalt inte lika avgörande vid konsumentmarknadsföring som på de industriella marknaderna.

När nyckeln till framgång på konsumentmarknaderna är att lyckas väl med produktdifferentieringen och med marknadssegmenteringen, blir slutsatsen att de framgångsrika företagen är marknadsdominerande. Dessa är inte nödvändigtvis de största på sin specifika marknad men är i regel bland de största. Framför allt är marknadsledarna sin branschs mest lönsamma företag. Därmed har de resurser till god produktutveckling så att de är först med nya produktidéer och till marknadspåverkan så att de lyckas övertyga konsumenter och handelsföretag. På så sätt har de möjlighet att befästa sin marknadsdominerande ställning. De direkt konkurrerande producenterna har således svårt att hävda sig, varför deras ansträngningar brukar inriktas mot att identifiera ett delvis annorlunda marknadssegment för en något annat produktutbud. Kanske kan de lyckas bli marknadsdominerande där i stället. Det är ett allt tydligare drag att företagen måste vara marknadsdominerande för att kunna överleva och tjäna pengar åt sina ägare, annars placerar investörerna sitt kapital i andra företag.

Noteras bör att marknadsdominans inte behöver vara samhällsekonomiskt skadligt – detta inträffar först när marknadsdominansen blir extrem, varvid företaget kan ägna sig åt missbruk av marknadsmakt. När marknaderna är öppna finns det oftast potentiella konkurrenter, som hindrar att den dominerande aktören ägnar sig åt sådant maktmissbruk. Marknadsdominansen medför i stället dynamik på marknaderna – nya produkter och produktionsteknologier, nya samarbetsformer, nya företagskonstellationer, osv.

Till följd av skillnaderna mellan de olika stegen i förädlingskedjan måste skilda teoretiska baser användas för att studera marknadsrelationerna. Då det gäller råvaruförsäljning är det framför allt den mikroekonomiska teorin, som kan skapa förståelse av marknadernas funktionssätt. I fråga om försäljning av råvaror, halvfabrikat, ingredienser mm till förädlingsindustri och försäljning av färdigvaror till handeln, kan litteratur om industriell marknadsföring lämna värdefulla bidrag. Producenternas och handelns marknadsföring till konsument förstås med hjälp av olika konsumentmarknadsföringsteorier.

De olika stegen i förädlingskedjan är beroende av varandra. Dessutom tenderar dessa beroendeförhållanden att bli allt starkare av flera skäl, bl a:

- Den teknologiska utvecklingen (nya konsumtionsfärdiga produkter blir i ökande grad beroende av råvaror med helt specifika egenskaper).

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

- Konsumentpreferensernas förändring (spårbarheten och ursprunget blir viktigare för många konsumenter, liksom produktionsprocessens karakteristika).
- Stordriften (en stor, internationell kedja kräver kontroll över produktflödet).

Detta understryker vikten av att i denna studie beakta hela förädlingskedjan samt sambanden mellan de olika stegen. Utgångspunkten är konsumentmarknaden, men alla marknaderna tidigare i värdekedjan är beroende av och härledda från denna.

1.4.3 Marknadsföring i livsmedelssektorn

Det finns skillnader mellan alla slags produkter och alla slags marknader, vilket har föranlett klassificeringar, t ex i daglig-, urvals- och specialvaror – livsmedel är i regel dagligvaror. En annan indelning är i ”röda varor”, ”gula varor” och ”orange varor” (Aspinwall 1958). Här ingår ett flertal dimensioner. Således kännetecknas röda varor av att handeln har låg marginal och hög omsättningshastighet, att konsumentens har kort söktid och konsumtionstid och hög återköpsfrekvens samt att produktens konsumentanpassning är låg – allt typiskt för flertalet dagligvaror. För gula varor gäller det motsatta, medan orange varor ligger mitt emellan.

Detta antyder att livsmedelsprodukter kan ha bestämda egenskaper, som föranleder att marknaderna och marknadsföringen fungerar på vissa sätt. Tabell 1-1 ger förslag på ett antal egenskaper hos livsmedelssektorn. Merparten av livsmedlen är dagligvaror, och de är ”röda varor”. Med vissa förenklingar kan nedanstående schema hävdas, dock att det naturligtvis finns åtskilliga undantag – merparten av livsmedelsinköpen är för vardagsförbrukning (röda varor), men det finns också t ex inköp av utvalda ingredienser till en festmåltid för goda vänner (gula varor).

1.4.4 Tidigare forskning om kooperativ marknadsorientering

Det finns givetvis ett stort antal studier, som behandlar lantbrukskooperativa företags marknadsrelationer, eftersom själva företagsformen Kooperation kan betraktas just såsom en typ av marknadskanal, och förekomsten av kooperativt företagande beror på att en grupp ekonomiska aktörer därmed anser sig kunna bättre hantera sina marknadsrelationer. På så vis kan alla studier av kooperativt företagande uppfattas behandla marknadsrelationer. Eftersom ämnet i denna tolkning är så stort, får kapitel 2 utgöra denna litteraturredovisning.

När marknadsorienteringsbegreppet tolkas mera precist, blir mängden av forskning synnerligen begränsad. Samma iakttagelse gör Kyriakopoulos (2000, s 20) i sin studie av just lantbrukskooperativ marknadsorientering. Därvid bortses från att kooperativa företag ibland kan utgöra fallföretag, då forskare studerar olika aspekter av marknadsorientering men inte tar hänsyn till att företagen har en kooperativ organisationsform (t ex flera artiklar i *Product and Process ... 1997* och i *Competitiveness ... 1998*). I de nedan presenterade studierna beaktas den kooperativa dimensionens betydelse. Det gäller fyra större studier från var sitt land, nämligen Sverige, Danmark, Norge och Nederländerna.

Tabell 1-1: Hypotetiska karakteristika för livsmedelssektorn

| <i>KONSUMENTNIVÅN</i> | |
|--|---|
| Geografiskt spridd konsumtion | Frekventa inköp |
| Konsumenten kräver bekvämlighet | Omedelbar leverans |
| Kort konsumtionstid | Oftast hög priskänslighet |
| Låg hållbarhet, snabb föråldring | Hög lageromsättningshastighet |
| Vaneköp | Kort söktid |
| Begränsat konsumentintresse | Preferens för inhemska/lokala produkter |
| <i>DETALJHANDELS- OCH PARTIHANDELSNIVÅ</i> | |
| Hög omsättningshastighet | Låg bruttomarginal |
| Geografiskt spridd handel | Fokus på kostnader |
| Långa distributionskanaler | Transporter över korta avstånd |
| Massmediareklam | Icke personlig försäljning |
| Begränsad interaktion med köparen | Anpassning till lokala marknader |
| <i>FÖRÄDLINGSINDUSTRINIVÅN</i> | |
| Låg produktutvecklingstakt | Markanta stordriftsfördelar |
| Bred annonsering | Ingen anpassning till enskilda köpare |
| Fokus på kostnader | Nationell/regional marknadsanpassning |
| <i>JORDBRUKSNIVÅN (RÅVARU-)</i> | |
| Stark konkurrens pga utbytbarhet | Fokus på kostnader |
| Standardisering | Spridd, lokal produktion/försäljning |
| Småföretag (familje-) | Heterogena råvaror |
| <i>LIVSMEDELSSEKTORN SOM HELHET</i> | |
| Politiskt intressanta marknader | Vertikalt integrerade |
| distributionssystem | |

Sverige. Tollins avhandling (1990) härrör från den tid, då jordbrukspolitiken stod på sin höjdpunkt, vilket troligen bidrar till att slutsatserna är kritiska till de kooperativa företagen. I studien ingår två fallstudier i mejeri- respektive slakteribranschen. Graden av marknadsanpassning är låg – det finns ett ”bristande intresse för data som beskriver graden av heterogenitet i konsumentledet” (ibid, s 343) och i stället finns en fokusering mot ”stordriftsfördelar i produktion, produktutveckling och marknadsföring” (ibid, s 342).

Båda observationerna skvallrar om produktionsorientering. Detta bekräftas också av att ”analysen av konsumenterna har hänskjutits till en central funktion”, vilket betyder att ”de centrala marknadsförarna saknar interna diskussionspartner” (ibid, s 342). Författaren påpekar att likheten var stor mellan marknadsförarna i de båda studerade branscherna, och hon noterar ”chefernas avskärmning från avsättningsmiljön till följd av deras engagemang i den s k intresseorganisatoriska rollen” (ibid, s 341).

Danmark. I fokus för Søggaards bok (1994) är lantbrukskooperativa företags produktutveckling. Författaren för teoretiska resonemang, som illustreras med många

empiriska exempel, dels historiska och dels mera aktuella fall. Det visar sig att den danska verkligheten svarar väl överens med de teoretiska utsagorna.

Søgaard finner att lantbrukskooperativa företag är svaga då det gäller utveckling av nya konsumentprodukter. De kooperativa företagen har mindre intresse av att vara innovativa och delvis också mindre förmåga. De är mera orienterade mot kostnadsminimering samt effektivitet och mindre flexibla jämfört med investörägda företag. Det finns barriärer för medlemmarna att på egen hand utveckla nya produkter, eftersom det inte finns färdiga system för sådan utveckling. Utifrån mångfalden av kooperativa egenskaper (volymmaximeringsmål, likabehandling, medlemmens självständighet, finansieringssvårigheter, mm) konstaterar författaren att företagen håller fast vid medlemmarnas råvaror och inte anskaffar råvaror från andra håll. De är mindre benägna att differentiera både i råvaruintaget och i förädlingsprocesserna. De har förmåga att stimulera fram mycket stora volymer av jämn och hög kvalitet. De har svårt att gå långt fram i förädlingskedjan.

Däremot är de kooperativa företagen oslagbara då det gäller att utveckla och introducera nya produkter och produktionsprocesser i de tidigare leden av förädlingskedjan. Närheten till medlemmarna innebär att företagen har lätt att fånga upp nya idéer och att de har lätt att utveckla dessa till användningsbara produkter samt att få dessa att bli accepterade bland medlemmarna.

Norge. Gripsrud och Olsen (2001) finner stöd för Søgaards slutsatser i sin studie av marknadsorientering och produktutveckling i tre branscher av den norska lantbrukskooperationen – mjölk, kött och ägg. Författarna konkluderar att "... produktutviklingsprocessen i samvirkeorganisasjonene i Norge i stor grad er drevet av råvaretilgangen" (ibid, s 98) samt att "... produktutviklingsprocessen ... i varierende grad bygger på systematisk informasjonsinnsamling" (ibid, s 102). "Felles for de tre samvirkeorganisasjonene er at de stort sett utvikler og lanserer produktforbedringer og linjeutvidelser. De har få radikalt nye produkter. Dette indikerer relativt lav innovasjonsgrad ..." (ibid, s 105). Andra karakteristika som nämns är liten riskvillighet och hög succégrad (ibid, s 106). Det samlade intrycket är att marknadsorienteringen i den norska lantbrukskooperationen inte är påfallande stor, men därvid bör också beaktas att den generösa jordbrukspolitik inte skapar incitament till nytänkande och marknadsorientering.

Nederländerna. Kooperativa organisationers marknadsorientering är ämnet för Kyriakopoulos doktorsavhandling (2000). Den omfattar bl a en enkät till landets alla lantbrukskooperativa företag samt en kompletterande fördjupande fallstudie av ett företag, nämligen frukt- och grönsakskooperativet VTN, som driver sin verksamhet inom dotterföretaget The Greenery. VTN byggdes upp 1996 för att bli extremt marknadsorienterat – brett sortiment, alternativa försäljningssystem, centraliserat beslutsfattande och medlemmar med individuellt ägande. Utfallet av denna organisering blev emellertid inte lyckat. Företaget gick så långt i riktning mot att anpassa sig till avsättningsmarknaderna att dess anpassning till medlemmarna blev svag. Detta ledde till missnöje, turbulens och avhopp i medlemskåren – från 9 000 till 3 000, dock att volymen inte minskat lika mycket. Efter flera förlustår redovisar VTN igen svarta siffror för 2001, men först efter ytterligare omorganisering, som innebär att föreningen anpassar sig till medlemmarnas krav.

Enkäten bland verkställande direktörer i de 62 nederländska lantbrukskooperativa företagen i alla branscher utgår från hypotesen att företagets val av kooperativ organisationsform (ägandeförhållande mm – se avsnitt 2.3) har betydelse för marknadsorienteringen. Slutsatserna bekräftar detta. Ju mer individualiserad behandlingen av medlemmarna är, desto bättre blir affärsresultaten och vice versa – traditionellt organiserad Kooperation klarar sig sämre. Författaren betonar särskilt vikten av en korrekt prisdifferentiering till skillnad från likaprisättning. Avgörande för företagets framgång är om de har förmåga att gemensamt med medlemmarna driva en affärspolitik, som svarar till kundernas krav. Det starkaste sambandet är att en flexibel organisationsstruktur har en positiv effekt på resultaten.

Slutsatser. Eftersom antalet rapporter är så litet, går det inte att dra starka slutsatser men några preliminära observationer kan vara på sin plats. Studiernas utsagor ger synnerligen olika bilder av grad av och typ av marknadsorientering. Några generella hinder för kooperativa företags marknadsorientering existerar inte, men väl vissa svårigheter. Det finns skillnader beroende på vilken omvärld företagen verkar i. De båda studierna av företag, som arbetar i en jordbrukspolitisk omvärld (Tollin och Gripsrud & Olsen), indikerar dålig anpassning till avsättningsmarknaden, eftersom företagen primärt anpassar sig till politiken. Søgaards och Kyriakopoulos arbeten avser Kooperation, som arbetar på mera öppna marknader, men de behandlar mycket olikartade företag – de danska är traditionellt (kollektivistiskt) uppbyggda medan de nederländska ofta har individualiserad struktur. Således blir det olika slags marknadsorientering. Observationerna från Danmark anger specifikt kooperativa drag, medan de nederländska exemplen ligger närmare marknadsorientering i gängse mening – nästan som om det rörde sig om investörägda företag.

1.5 Livsmedelssektorn

1.5.1 Svenska livsmedelssektorns struktur

Livsmedelsindustrin har stor betydelse för Sverige. Branschens omsättning uppgick år 2000 till 130 miljarder kronor. Elektro-, transport och maskinindustri har högre omsättning, medan siffrorna är lägre för textil-, massa- och pappersindustrin, järn-, stål- och metallverk samt trävaruindustri. Räknet i antal anställda är livsmedelssektorn landets femte största bransch med 61 000 anställda år 2001. I täteten ligger transport-, maskin-, metallvaru- samt elektroindustri, medan bland annat grafisk industri samt massa- och pappersindustri hamnar efter. Sysselsättningsmässigt har livsmedelsindustrin störst betydelse i Skåne (25 %) samt Gotland (30 %). Enligt Tabell 1-2 sjunker konsumentens utgifter för livsmedel, räknat som procent av totalkonsumtionen, och uppgår (år 2001) till 13,4 %.

Livsmedelsindustrin består av ett femtontal delbranscher. De sysselsättningsmässigt största är slakteri- och charkuteriindustrin (14 500 anställda 2001), bageriindustri (14 900) samt mejeriindustrin (8 600). Dessa tre har tillsammans 60 % av antalet anställda inom livsmedelsbranschen.

Tabell 1-2: Den svenska konsumtionens fördelning

| KONSUMTIONSSOMRÅDE | 1990 | 2001 |
|--|--------|--------|
| Livsmedel | 16,4 % | 13,4 % |
| Bostad, bränsle, el | 24,4 % | 28,0 % |
| Transport, samfärdsl | 17,2 % | 15,0 % |
| Hälso- och sjukvård, utbildning, kultur mm | 23,9 % | 29,4 % |
| Alkoholhaltiga drycker | 2,6 % | 2,6 % |

Livsmedelsindustrin består av olika typer av företag – små privata företag, ofta lokalt och regionalt verksamma, större privata företag, jordbrukskooperativa företag samt mycket stora koncerner, som är verksamma internationellt. I likhet med andra branscher sker ofta uppköp och fusioner inom livsmedelsbranschen.

Livsmedelsindustrins produktion sker till ungefär 70 % i svenskägda företag. Den utlandsägda andelen har ökat kraftigt under 1990-talet bl a genom företagsförvärv. År 2001 kontrollerade de jordbrukskooperativa företagen 45 % av den totala produktionen, och de dominerar inom kvarn- och bageriindustrin, mejeriindustrin samt slakteri- och charkuteriindustrin.

Livsmedelsföretagen i Sverige använder till stor del svenska råvaror för sin produktion. Av den svenska råvaruproduktionen vidareförädlas cirka 70 % av livsmedelsbranschens företag – resten används för konsumtion direkt eller exporteras.

De ändrade konsumtionsmönstren mot mer förädlade produkter är positiv för livsmedelsindustrin. Försäljningen av djupfrysta produkter ökar i snabb takt. Framför allt har djupfryst kyckling, förädlad på olika sätt, ökat kraftigt. Andra exempel på livsmedelsprodukter med en kraftig konsumtionsutveckling är färdigrätter, pommes frites, köttbullar, pyttipanna och snacks.

EU-medlemskapet har medfört förbättrade marknadsmöjligheter, och många företag har ökat sin produktion och export. Detta har medfört att den ökade konkurrensen på hemmamarknaden endast i begränsad omfattning har minskat sysselsättningen. Exporten har ökat från 10,4 miljarder kronor 1994 till 21,1 miljarder 2000. Större delen av exporten, 13 miljarder, utgörs av förädlade livsmedel, och denna export har ökat mer än exporten av jordbruksråvaror.

Exportutvecklingen indikerar att den svenska livsmedelsbranschen är konkurrenskraftig internationellt sett. Konkurrensen intensifieras på hemmamarknaden, vilket medför att svenska företag måste öka försäljningsinsatsen på utländska marknader. En konkurrensfaktor är det svenska jordbrukets satsning på miljö- och hälsofaktorer. Livsmedelssektorn riktar allt mera fokus mot ursprungs- och allergimärkning, genmodifiering, produktsäkerhet, hållbarhetsbehandling, mm.

Även inom EU har livsmedelssektorn stor betydelse. Livsmedelsindustrin är den största tillverkningsindustrin inom EU. Produktionsvärdet var 600 miljarder euro år 2000, och det fanns 2,6 miljoner personer sysselsatta i 26 000 företag.

1.5.2 Förändringsmönster i livsmedelssektorn

Då den Europeiska Gemenskapen år 1992 införde den Interna Marknaden, följde en våg av fusioner, företagsförvärv och andra omstruktureringar (Traill 1997). När företagsägare, ledningar och investorer kunde förutse hur lätt det skulle bli att sälja över hela gemenskapen, blev de angelägna om att kunna bedriva verksamheterna i större skala. Ett stort antal dagligvarukedjor arbetar således nu i ett flertal länder. Produkter med internationellt starka varumärken expanderar. De multinationella industriföretagen har produktionsanläggningar i flera länder.

Ett annat steg mot starkare integration är införandet av den monetära unionen, EMU. Effekterna på näringslivet är ungefär desamma. Utan valutarisker kan företagen lättare expandera i utlandet. Den ekonomiska integrationen mellan EU-länderna får till effekt att de nationella regeringarna tvingas likrikta sin ekonomiska politik, varvid affärsmöjligheterna blir mer likartade. Många företag kan nu betrakta hela EU-marknaden som sin hemmamarknad. Det bidrar till att sortimenten och marknadsföringsinsatserna i övrigt blir mer likriktade och därmed också konsumtionsmönstren.

Av stor betydelse för livsmedelssektorns struktur, funktionssätt samt utveckling är jordbrukspolitiken, CAP (Common Agricultural Policy), och den stora mängden av regelverk på nationell och europeisk nivå. Detta är inte platsen att analysera politiken, utan här konstateras endast att det finns en trend i riktning mot avreglering, dock att denna kan förväntas fortlöpa relativt långsamt. Takten i liberaliseringen av marknaderna beror inte minst på utfallen av de globala förhandlingarna inom WTO (World Trade Organisation), men även planerna på att utvidga EU mot öst och syd har stor betydelse.

Dessa osäkerheter till trots kommer dagens unga lantbrukare med all sannolikhet att uppleva en jordbruksnäring med långt lägre stödnivåer. Till stor del kan minskningen av stödet komma att ersättas med riktade stödåtgärder, vilka har till syfte att bromsa utflyttningen från glesbygd, stimulera ekologisk produktion, värna om biologisk mångfald, främja öppna landskap, mm. På så sätt är en total avreglering inte trolig inom överskådlig framtid, även om det sker förändringar, som ökar konkurrenstrycket markant.

Det sägs ofta att livsmedelssektorn – från primärjordbruk via förädlingsindustri till dagligvaruhandel – kännetecknas av låg kapitalavkastning. Det är ett tveksamt resonemang, som kan öppna för de multinationella företagen. På kapitalmarknaderna finns ju inga barriärer – investerare kan placera sitt kapital i vilken bransch som helst, i vilket land som helst och i vilka typer av värdepapper som helst (se avsnitt 1.1.2). För ett par årtionden sedan fanns vissa trögheter för denna marknadsmekanism, men idag finns inga valutaregleringar; kapital kan överföras sekundsnabbt mellan världens börser; det finns otaliga börsanalytiker överallt; utländska placeringar betraktas såsom naturliga; utländska produkter röner oftast inget marknadsmotstånd.

Konkurrensen på kapitalmarknaden betyder att ett företag, en bransch eller en sektor inte kan ha lägre kapitalavkastning än andra företag, branscher och sekto-

rer. I så fall skulle kapitalet fly från denna verksamhet, varvid företagen får svårigheter att göra investeringar och överhuvudtaget fortsätta verksamheten. En följd är fallande värde för de fasta tillgångarna i form av anläggningar, jord, skog, maskiner, etc, men dessa tillgångar kan inte sjunka till ett värde under noll.

Samtidigt gäller att livsmedelsbranschen, som är tämligen stabil, röner större intresse från investerarnas sida i tider med oro på börsen, vilket har fått erfaras under början av 2000-talet. En bidragande anledning till detta kan vara att investerarna ser möjligheter till lönsamhetshöjande strukturrationaliseringar inom flera branscher.

Om ett företag eller en bransch inte på sikt kan ha lägre kapitalavkastning än andra, blir det i viss mån annorlunda när det rör sig om vertikal integration. Då två eller flera led är sammankopplade med varandra, är det den samlade lönsamheten, som är avgörande, dvs långsiktig dålig förräntning i ett led kan förekomma, om det finns en desto högre kapitalavkastning i ett anslutande led och det senare är beroende av det förra. Lantbrukskooperativa företag kan exempelvis ha svag kapitalförräntning, om medlemmarna tjänar desto mera och de uppfattar sin lönsamhet vara en följd av de kooperativa företagen. Detta kan vara en bidragande orsak till att lantbrukskooperativa företag är så pass dominerande i många branscher och i många länder – deras starka position uppnås till följd av låga kapitalavkastningskrav, men de måste kunna visa för medlemmarna att dessas egna företag tjänar på den kooperativa verksamheten.

Slutsatsen är att konkurrenstrycket för livsmedelsföretag i förädlingskedjans alla led kan förväntas öka. När kapitalets rörlighet ökar, stiger kravet på kapitalavkastning vilket påverkar inte bara industrin utan också primärproduktionen. Normen för kapitalavkastningsnivå sätts av de mest lönsamma företagen i de mest lönsamma branscherna. Det finns dock fortsatt trögheter, som gör att nivåerna inte blir helt desamma överallt. Icke desto mindre är det sannolikt att omstruktureringsarna inom EUs livsmedelssektor blir stora under många år framöver. Konkurrensintensiteten stiger och lönsamhetskraven ökar, allt med effekten att det blir allt viktigare att företagen är starkt marknadsorienterade.

1.5.3 Konsumenter

De europeiska konsumenterna förändras vad gäller demografi; mindre hushållsstorlek, stigande inkomster, mindre andel av inkomsten till livsmedelsutgifter och stigande genomsnittsålder (Traill 1997). Det tycks finnas en viss men svag trend mot homogenisering av matvanorna i olika delar av Europa (Angulo m fl 1997; Traill 1997, s 43). Sakta men säkert vänjer sig konsumenterna till att betrakta utländska produkter såsom lika attraktiva som inhemska (Steenkamp 1997).

Viktigare är emellertid beteende- och attitydförändringarna (Grunert m fl 1996; Steenkamp 1997). Den minsta gemensamma nämnaren för dessa trender är flyktighet:

... consumers are believed to become less predictable in their behaviour, as consumer demands become more fragmented and less consistent. (Grunert m fl 1997, s 3).

Consumers are changing their life styles, eating habits, shopping preferences, and attitudes. The consumer wants tasty product that: have built-in convenience; come in small portions; offer a lot of variation; meet ever higher health, safety, and animal welfare standards; and can be bought at places and times that suit her, and increasingly him, best. (Grunert m fl 1997, s 32).

Steenkamp (1997, s 181) sammanfattar viktiga trender på konsumentmarknaderna för livsmedel:

- Polarisering, t ex både inköpsarbete och matglädje samt både ekologi och bekvämlighet.
- Ökad fragmentarisering av marknaderna.
- Allt större tidspress – kvinnornas förvärvsarbetsfrekvens ökar.
- Hälsofrågor blir allt viktigare.
- Miljö- och etiska frågor blir allt viktigare.
- Allt mer livsmedelskonsumtion utanför hemmet.
- Informationsteknologin vinner framsteg i inköpandet.

En slutsats av det ovannämnda är att betydelsen av en god marknadsorientering ökar när förändringstakten på marknaderna ökar. En annan är att konkurrensintensiteten stiger, när konsumenterna i ökad grad vänjer sig vid importerade varor. De söker variation och nyheter, samtidigt som de fortsatt är priskänsliga.

1.5.4 Handel

Detaljhandeln ändrar karaktär i Europa. En viktig förklaring är den teknologiska utvecklingen, särskilt informationsteknologin. Ett strategiskt vapen för detaljisterna är de datoriserade informationssystemen, som kopplar samman butikerna med huvudkontoret och vidare till leverantörerna. Detaljisterna är nu distributionskanalens maktcentrum. För att skörda frukterna av datoriseringen är det en fördel att vara stor. Sålunda domineras många marknader av några få kedjor. I flera EU-länder står de tre största kedjorna för mer än hälften av dagligvaruhandelns samlade omsättning (Steenkamp 1997).

Efter att de stora butiks kedjorna blivit dominerande på sina hemmamarknader har de expanderat i andra länder. Sålunda är franska kedjor stora i spansk livsmedels-handel; tysk dagligvaruhandel finns i Österrike; amerikansk i Storbritannien; brit-tisk i Belgien; dansk i Tyskland, osv. Denna trend har också nått Sverige – ICA styrs från Aholds huvudkontor i Nederländerna, konsumentkooperationen har bli-vit skandinavisk och ett par utländska kedjor håller på att etablera sig i Sverige. Framtidens dagligvaruhandel är multinationell (Grunert m fl 1996).

Förutom den multinationella verksamheten har de europeiska kedjorna kopplat ihop sig i strategiska allianser, varav Associated Marketing Services (med ICA

som medlem) är den starkaste med åtta stora kedjor som medlemmar – tillsammans står dessa för drygt 11 % av den europeiska marknaden (Traill 1998). Genom dessa allianser kan de nationella kedjorna få lägre priser genom samlade inköp, och de får tillgång till gemensamt ägda distributörmärken (Traill 1997).

Med denna starka marknadsposition kan dagligvarukedjorna vinna många fördelar. Betydande rabatter kan förhandlas fram genom varuinköp i stora mängder. Effektivare reklam blir viktigare efter hand som den ekonomiska integrationen i EU växer sig starkare. Kedjorna kan enkelt utveckla distributörmärkta varor, och de gör så allt mera. Mest extrema är de brittiska detaljisterna – nästan 40 % av de brittiska dagligvarorna säljs under deras egna varumärken (Traill 1997). I Sverige är andelen för handelns egna märkesvaror ännu endast en bråkdel av den brittiska, men den ökar, särskilt till följd av att de båda största kedjorna blivit multinationella, och ökningen förväntas fortsätta (se avsnitt 7.2.4).

Dagligvaruhandelns storskalighet tvingar fram koncentration även i industrin. När handeln vill köpa stora volymer, kan små producenter ofta få leveransproblem.

1.5.5 Producenter

Liksom det finns tendenser till stordrift i detaljhandeln, håller livsmedelsindustrin på att bli än mer storskalig. Genom fusioner och företagsuppköp har de multinationella företagen stärkt sina positioner (Hansen 1997). De teknologiska framstegen bidrar till denna utveckling – IT, logistik och annan transportteknologi osv.

Exempelvis är de största mejeriföretagen i världen multinationella investörägda företag, nämligen Nestlé och Philip Morris, även om deras mejeriverksamhet är endast en mindre del av hela verksamhetsportföljen. I mejeribranschen är bondekooperativa företag överlag starka, och flera av de europeiska mejerikooperativen hör till världens största i branschen. Mejerinäringen kännetecknas av mycket stora förädlingsföretag. De tre största livsmedelsproducenterna i Europa är företag, som arbetar åtminstone delvis i mejeribranschen, men inget av dessa är kooperativa. Flera mejerikooperativ finns längre ner i topp-50-listan (Traill 1997, s 56–57).

De multinationella livsmedelskonglomeraten är s k företagsjägare, dvs de är ständigt intresserade av att förvärva mindre företag med starka märken och med attraktiva produkter. Det som de köpande företagen vill komma åt är de starka varumärkena, eftersom dessa ger marknadsdominans och därmed god lönsamhet. Därför säljer de gärna ut mindre kända varumärken, som de erhållit när de köpt upp ett företag. Strategin är att "plocka russin ur kakan". Med hjälp av de starkaste varumärkena kan de sälja samma märkesprodukter internationellt, även om produktionen kan äga rum i länder med de gynnsammaste produktionsvillkoren.

Det finns enorma stordriftsfördelar i stora delar av livsmedelsindustrin. Stordriften innebär låga kostnader per producerad enhet, liksom möjlighet att avsätta resurser för produktutveckling och marknadsföring. Detta är nödvändigt, om producenten ska kunna bevara sitt oberoende gentemot dagligvaruhandeln och bli marknadsdominerande på någon del av konsumentmarknaden.

Även inom den lantbrukskooperativa livsmedelsindustrin sker sammanslagningar, internationalisering och teknologisationsningar (Cropp 1997; Grunert m fl 1997; Lagnevik & Kola 1998; Rogers 1997). Samtidigt finns bland de kooperativa företagen en annan tendens, nämligen att de ändrar sina organisationsmodeller. (Se vidare avsnitt 1.5.6)

Förändringsmönstren i livsmedelssektorn har långtgående konsekvenser – producenternas starkaste konkurrenter blir dagligvaruhandeln, multinationella producenter vinner terräng, mindre och mellanstora producenter blir trängda. Samtidigt som stordriften skördar framgångar uppstår det nischer för en rad mindre företag, som söker anpassa sig lokala marknader och speciella behov. Flera av de större företagen försöker också åstadkomma sådan bättre marknadsanpassning genom att utbjuda differentierade utbud till skilda marknader. Traill (1997, s 59) sammanfattar några trender:

- Private-label suppliers will take advantage of the growth of retailing size throughout the Community and the breakdown of national barriers, to supply private-label products throughout the Union. Such moves would enable them to take greater advantage of economics of scale in production and distribution and to develop a measure of countervailing power vis-à-vis the retailer. ...
- The branders will increasingly emphasize European (and global) strategies, taking advantage of converging consumption patterns, Europe-wide media, lower logistics costs, lower per unit marketing costs, and the elimination of legal barriers. The losers are likely to be the national branders.
- If these changes take place, albeit slowly, the position of SMEs (Small and Medium-Sized Enterprises) will become increasingly vulnerable. As opportunities for supplying private-label and national branding diminish, the only remaining markets are for niche products (these could be European rather than national niches, though perhaps still relying largely on the original home market for the bulk of sales); and for supply to local markets where service, knowledge of and particularly proximity to market will provide some protection. Local markets may be quite large, but they are a declining rather than dynamic component of modern food systems.

1.5.6 Kooperationens marknadsorientering i EU

Anpassning till marknaderna är en kontinuerlig process. Det pågår en ständig strukturiomvandling inom livsmedelsbranscherna i EU-länderna, till synes med fördjupad intensitet kring millennieskiftet, och de globala tendenserna smittar av sig märkbart. Till följd av strukturiomvandlingar i dagligvaruhandeln, i förädlingsindustrin och i råvaruproduktionen ställs ännu hårdare krav på goda marknadsstrategier från producenternas sida. Den som ligger efter konkurrenterna löper risk att halka allt längre efter, om inga extraordinära ansträngningar görs.

Lantbrukskooperativa företag finns nästan överallt, där lantbruksproduktionen styrs av marknadsekonomiska principer. Detta ställer krav på god marknadsanpassning. Detta framgår av slutsatserna från en större studie av aktuella trender inom den lantbrukskooperativa sektorn inom de femton EU-länderna (Agricultural ... 1997, Nilsson m fl 1997):

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

Organisationsstruktur

- Federativa kooperativa företag är på tillbakamarsch
- Vågen av fusioner fortsätter
- Förvärv av andra företag ökar i antal
- Den vertikala integrationen blir allt starkare
- Nya kooperativa organisationsmodeller växer fram
- Lantbrukskooperativa företag försvagar relationerna till såväl bondefackliga organisationer som kooperativa paraplyorganisationer

Medlemsrelationer

- Mer affärsmässig relation mellan det kooperativa företaget och medlemmarna
- Striktare leveransförpliktelser
- Allt mer handel med ickemedlemmar och icke medlemsrelaterad verksamhet
- Den anställda ledningens makt ökar; medlemsinflytandet minskar

Finansiering

- Kollektivt kapital ifrågasätts allt mer
- Nya finansiella instrument införs
- Allt oftare aktiebolag som dotterföretag
- Ökande andel av egenkapitalet från ickemedlemmar
- Mer liberal syn på kapitalersättning i flera EU-länder

Beskattning och andra juridiska förhållanden

- Klart olikartade juridiska system inom EU
- Ingen harmonisering av lagstiftningen inom EU
- Trend mot mer liberaliserad lagstiftning

Forskning och utveckling

- Forskning och utveckling uppvisar en positiv trend
- Allt mer helhetssyn på produktions-, förädlings- och distributionssystemen
- Nya typer av lantbrukskooperativa företag tillskapas

Marknadsföring

- Den kooperativa sektorn expanderar
- Allt mer långtgående förädling, men försäljningen av råvaror dominerar ännu
- Allt mer marknadsorienterad verksamhet
- Ökat fokus mot lokala och regionala marknader.
- Hot från de allt starkare dagligvarukedjorna
- Innovativa märkesstrategier och produktutvecklingsprocesser
- Ökande krav på produktkvalitet

Internationalisering

- Antalet transnationella föreningar ökar och kommer att öka än mer
- Marknadsföring av produkterna sker allt mer internationellt
- Produktionsverksamhet i utlandet ökar
- Nationella, historiska och kulturella förhållanden tillmäts allt mindre vikt

En blick på den senaste statistiken avslöjar att kooperativa företag har höga marknadsandelar för flertalet råvarutyper inom flertalet EU-länder (Tabell 1-3). Siffrorna bör dock tolkas med försiktighet, eftersom de inrymmer osäkerheter, som det inte existerar upplysningar om:

- Siffrorna upplyser inte om skillnader vad gäller *grad av vertikal integration*. I många fall kan ett kooperativt företag vara verksamt endast i förädlingskedjans första led, dvs insamling av råvaror från lantbrukarna, varefter dessa säljs oförädlade till andra företag, medan företagen i andra fall kan ombesörja hela förädlingen fram till konsumtionsfärdiga produkter – siffran blir densamma. Två företag med samma marknadsandel i förädlingskedjans första led kan skilja sig kraftigt åt vad gäller omsättning, om det ena har långtgående vidareförädling och det andra ingen.
- Statistiken beaktar inte att kooperativa företag kan vara *organiserade på skilda sätt*. Således blir statistiken uppblåst av att vissa företag, vars verksamhet sker i aktiebolag, ibland har ickebönder som delägare.
- I statistiken inkluderas även dotterföretag, som ägs *gemensamt med utanförstående* (investorägda) investorer. Detta ger "luft" i siffrorna, eftersom även de externa ägarnas andelar ingår i siffrorna för marknadsandelar.
- I vissa länder, framför allt i Sydeuropa, förekommer uppfattningen att kooperativa företag har och ska ha *en samhällelig roll* – främja regional utveckling, skapa arbetsplatser, mm – och som kompensation kan företagen få ett större eller mindre statligt stöd i form av lägre skattesatser och/eller subventionerade räntor. Detta påverkar siffrorna, men det är oklart hur.

Tabell 1-3: Marknadsandelar (%) för EUs lantbrukskooperativa företag 1998
(Källa: COGECA: *Agricultural co-operation in the European Union*, 2000)

| LAND | BRANSCH | | | | | |
|----------------|---------|----------------------|-------|-----------------|--------|---------------|
| | MEJERI | FRUKT & GRÖNSAKER | KÖTT | FÖR- NÖDENH. | KREDIT | SPANN- MÅL |
| Österrike | 90 | - | 50 | - | - | 60 |
| Belgien | 50 | 70-90 | 20-30 | | | - |
| Danmark | 93 | 20-25 | 66-93 | 64-59 | | 87 |
| Finland | 94 | - | 68 | 40-60 | 34 | - |
| Frankrike | 49 | 35-50 | 27-88 | 50-60 | - | 75 |
| Tyskland | 55-60 | 60 | 30 | 50-60 | - | - |
| Grekland | 20 | 12-51 | 5-30 | | | 49 |
| Irland | 100 | - | 30-70 | 70 | | 69 |
| Italien | 38 | 41 | 10-15 | 15 | - | 15 |
| Luxemburg | 80 | - | 25-30 | 75-95 | - | 70 |
| Nederländerna | 82 | 70-96 | 35 | 40-50 | 84 | |
| Portugal | 83-90 | 35 | - | - | - | - |
| Spanien | 35 | 15-40 | 20 | - | - | 20 |
| Sverige | 99 | 60 | 79-81 | 75 | - | 75 |
| United Kingdom | 98 | 35-45 | ±20 | 20-25 | - | 20 |

En jämförelse mellan motsvarande statistik från olika år ger intrycket att de lantbrukskooperativa företagen ökar sina marknadsandelar i EU, och förhållandet tycks vara detsamma i USA. Däremot är det vikande siffror vad gäller antalet lantbrukskooperativa företag liksom antalet medlemmar, vilket dock har en självklar förklaring – strukturrationalisering i form av nedläggningar och sammanslagningar inom både förädlingsindustrin och primärproduktionen.

Med dessa förhållanden tagna i beaktande ser det ut som om de lantbrukskooperativa företagen har en starkare ställning i Sverige än i många andra länder. Dels har de gått långt fram i förädlingskedjan, dels har de i princip inga externa delägare i föreningen, dels har de till dominerande del ett hundra procentigt ägande av förädlingen. Förklaringarna är troligen att föreningarna under den långa perioden av svensk jordbrukspolitik kunde bygga upp en stark ställning.

1.5.7 Kooperationens marknadsorientering i Sverige

Under de senaste åren har den svenska lantbrukskooperationen haft problem. Slakteriföreningarna har förlorat marknader såväl till utländska producenter (lantbrukskooperativa och investörägda) som till investörägda svenska företag. Mejeri-kooperationen har utsatts för kritik från sina medlemmar för ett svagt avräkningspris. En trolig förklaring är att föreningarna inte helt lyckats ställa om sig från den skyddade marknad, som de hade innan EU-inträdet, till konkurrensen inom EU.

Under åren med svensk jordbrukspolitik fanns endast svaga drivkrafter i riktning mot effektivisering, och marknadsexponeringen var inte stark. När konkurrenstrycket steg, hade företagen inte förmåga att tillräckligt snabbt anpassa sig. Det finns dock stora skillnader mellan de olika branscherna. Från spannmålskooperationens horisont ser orosmolnen ut att vara mindre. Störst har problemen varit i äggkooperationen, där branschens störste aktör upphört som självständigt företag.

Under den nationella jordbrukspolitiken levde lantbruksnäringen under skyddade förhållanden. Detta föranledde företagen att organisera sig på speciella sätt:

- Lantbrukarna och de kooperativa företagen hade genom politiken *garanterad avsättning* för alla produkter som de producerade, vad gäller såväl produktionsvolym som produktionsinriktning och -kvaliteter. De produkter, som företagen inte lyckades sälja på marknaderna, köpte staten för att sedan dumpa på exportmarknaderna. Det fanns mindre skäl till att vara marknadsorienterad i valet av produkter, marknadspåverkan, distributionskanaler osv.
- De kooperativa företagen verkade inom *geografiska områden*, inom vilka de slapp konkurrens från andra kooperativa företag. Det fanns ingen eller svag konkurrens om råvara och på avsättningsmarknaden. Marknadsföringskompetens var därför ingen värdefull tillgång.
- Genom avskärmningen från konkurrens utvecklades en *speciell mentalitet* inom lantbrukarkåren. Värden som sattes högt var trygghet och stabilitet, rättvisa och solidaritet, tradition och regionalism. Kommersiellt tänkande var det snålt med. Konkurrens var ett begrepp med negativ värdeklång.

- Eftersom den viktigaste intressenten i företagens omvärld var staten och dess jordbrukspolitik, kom företagskulturen att kännetecknas av *byråkrati och formalism* och inte av marknadsorientering.
- Den ekonomiska tryggheten för de kooperativa organisationerna föranledde att *organisationerna blev stora* vad gäller antalet medarbetare och verksamheter. Många verksamhetsgrenar tillkom, och företagen gick allt längre fram och bak i förädlingskedjorna, för att så småningom omfatta nästan hela kedjorna. Dessutom omfattade expansionen diversifiering, varmed företagen ibland fick karaktär av konglomerat.
- När lantbrukskooperationen hade staten såsom den viktigaste intressenten och förhandlingarna med staten var dess främsta intäktskälla, fanns det incitament att *centralisera makt* till lantbrukets topporganisationer och till dessas toppledningar. Staten hade intresse av att driva de jordbrukspolitiska förhandlingarna med en enda partner, vilket betydde att de lantbrukskooperativa branschorganisationerna fick mycken makt och blev stora – detta kan också ses som ett skäl till att RLF och SL år 1971 fusionerade till LRF. På motsvarande sätt fanns det motiv till att ha stora, starka och förmögna organisationer, främst Slakteriförbundet, Svenska Mejeriernas Riksförbund och Svenska Lantmännens Riksförening.
- Eftersom jordbrukspolitiken avskärmade den svenska marknaden från den internationella konkurrensen, kunde riksdagen stifta många *lagar*, som hade till effekt att de svenska produktionskostnaderna drevs upp och konkurrenskraften försvagades. Det gällde lagar om djurhållning, ekologi, regionalpolitik, mm. Det blev en marknadsorientering gentemot politiken och inte avsättningsmarknaderna.
- *Lagen om ekonomiska föreningar*, som reglerar kooperativt företagande, utformades utifrån ideologiska hänsyn och inte primärt utifrån att företagen skulle kunna drivas effektivast möjligt.
- Det tycks finnas *mindre variationsrikedom* inom den lantbrukskooperativa sfären i Sverige, jämfört med hur det ofta förhåller sig utomlands. Under regleringstiden uppstod många gemensamma drag mellan de svenska lantbrukskooperativa företagen oavsett bransch. En trolig förklaring är att under dessa år hade företagen mindre anledning att anpassa sin struktur efter de villkor, som deras verksamhetstyper och marknader bjöd.

Noteras bör att den organisationsstruktur och de arbetssätt, som rådde under den svenska jordbrukspolitiken dagar, var rationella. Givet att marknaderna var skyddade och stabila bestod en god marknadsorientering i att skapa stora och byråkratiska organisationer. På det sättet kunde man plocka ut mesta möjliga från marknaden, varvid ska beaktas att marknaden bestod av två delar, nämligen dels den kommersiella marknaden (konsumenter, handel samt annan förädlingsindustri), dels staten.

Eftersom det blev allt mer uppenbart att jordbrukspolitiken skapade en ineffektiv näring, beslöt riksdagen år 1990 att en avreglering skulle genomföras under en femårsperiod, dock med importskydd. Emellertid kom ansökan om svenskt EU-medlemskap emellan, varvid avregleringsprocessen hejdades med argumentet att

även EU har en omfattande och generös jordbrukspolitik. När Sverige blev medlem av gemenskapen i januari 1995, hade således marknadsorienteringen inom det svenska lantbruket inte kommit långt. De kooperativa företagen var dåligt anpassade till den internationella konkurrens, som följde med EU-inträdet. Det är självklart att en näring med ovanstående karakteristika får problem i konkurrens med företag, som har år av internationell konkurrens exponering bakom sig.

De åtgärder, som sedan har vidtagits för att stärka det svenska lantbrukets konkurrenskraft, har varit omfattande. Många fabriker och anläggningar har lagts ner – långt mer än hälften jämfört med 1990. Företagens medarbetarkårer har skurits ner drastiskt – mer än halverats många fall. Nya produkter har lanserats i stort antal, ofta utvecklade för en speciell marknadsnisch. Samarbeten med utländska företag har inletts. Många och stora fusioner har genomförts. Dessa och åtskilliga andra åtgärder har haft avgörande betydelse för att bromsa nedgången, men samtidigt måste erkännas att den svenska lantbruksnäringen ännu har problem vad gäller internationell konkurrenskraft.

Det ovanstående ger anledning till några reflektioner.

- Det kan vara så att anpassningssvårigheterna inte är större i den svenska lantbrukskooperationen än de hade varit i icke-kooperativa företag. Mot denna hypotes talar att den icke-kooperativa livsmedelsindustrin i Sverige under de senaste åren har lyckats bättre i sin marknadsanpassning.
- Man kan undra om det generellt i kooperativt företagande finns vissa mekanismer, som innebär att företagen blir förändringströga. Observationer från lantbrukskooperation i många andra länder talar emellertid emot denna hypotes.
- Alternativt kan sådana trögheter finnas specifikt inom den svenska form av kooperativt företagande, som växte fram under åren av nationell jordbrukspolitik (Nilsson 1997a).

Dessa observationer är desto mera påkallade som den europeiska jordbrukspolitiken (CAP) kan tänkas bli reformerad inom överskådlig framtid, och då måste alla företag inom näringen igen göra omställningar till följd av än mer intensifierad konkurrens. Frågan är om de lantbrukskooperativa företagen har förmåga att orientera sig mot de nya marknadsförutsättningarna, i synnerhet som förändringarna då kan bli än mera radikala. Om svaret på denna fråga är jakande, framkommer nästa fråga, nämligen vilka slags åtgärder som krävs för att åstadkomma den erforderliga marknadsorienteringen och konkurrenskraften. Det är ämnet för denna studie.

2. Marknadsorientering i olika företagsformer

2.1 Marknadsstrategier

Hur pass väl ett företag klarar sig på en marknad beror på hur det är organiserat. Ett framgångsrikt företag kännetecknas av att det är uppbyggt så att det avspeglar marknadernas egenskaper. En organisation, som verkar i en stabil eller statisk omvärld, kan klara sig bra om den är hierarkiskt uppbyggd, med formaliserade arbetsgångar och även med byråkratisk struktur. Företag, som arbetar på dynamiska marknader, där konkurrensen är aggressiv, produktutvecklingstakten är hög och köparna är föränderliga, bör ha platta organisationer, ge frihet åt medarbetarna och överhuvudtaget ha en smidig struktur. Endast därigenom kan de anpassa sig tillräckligt snabbt och väl till den omgivning, som de är beroende av. Då organisationer plötsligt förändrar sin omvärld från den ena till den andra typen, är det naturligt att betydande konvulsioner uppstår, t ex när tidigare statliga verk ska agera såsom aktiebolag på marknader.

Ett samlande uttryck för organisationers omvärldsberoende är "*contingency theory*", teorier om situationsavhängighet (Kast & Rosenzweig 1979). Mellan organisationen å ena sidan och alla intressenter i dess omvärld å andra sidan måste det finnas *kongruens* (Nilsson 1986). En klassisk distinktion är den mellan en organisk organisationsstruktur (lämplig för en dynamisk omvärld) respektive en mekanistisk struktur (i en statisk omvärld) (Burns & Stalker 1961).

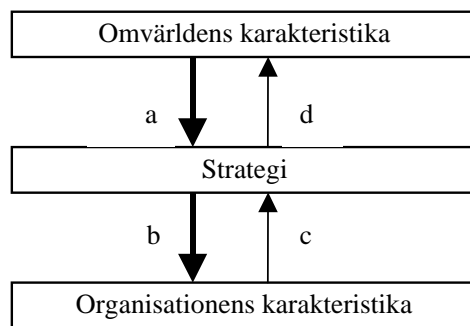
Någon undrar kanske om inte det smartaste vore att skapa en organisation, som är så flexibel att den inom sig kunde rymma alla typer av karakteristika och därmed kunde arbeta effektivt inom alla typer av omvärldar. Oavsett om omvärlden är turbulent eller stabil, skulle organisationen kunna agera effektivt. Svaret är att kostnadsskäl förhindrar detta. Det är kostsamt att vara så flexibel – de fasta kostnaderna måste ersättas av desto högre rörliga kostnader, och en del funktioner måste fördubblas. Vidare skulle en organisk organisationsstruktur inte ge tillräckligt snabba och kraftfulla beslut för att ge slagkraft på stabila marknader. En extremt flexibel organisation i en statisk omvärld skulle föranleda extra kostnader och förlorade intäktsmöjligheter, som sänker konkurrenskraften.

Dessa resonemang handlar egentligen om *marknadsanpassning*, som ju också är ett relativt begrepp. Marknader kan ha de mest skiftande egenskaper, och därför kan också starkt marknadsanpassade företag ha synnerligen olika utseende och arbetssätt. Det finns inte ett bestämt recept för ett företag, som vill bli mera marknadsanpassat. Detta betyder att företag, som vill vara bäst möjligt marknadsanpassade, löpande måste ändra sig, eftersom marknaderna ständigt förändras. Ju mera dynamisk marknaden är, desto mera anpassningsbara måste företagen vara för att kunna hävda sig i konkurrensen, dvs desto mera av organisk organisationsstruktur bör de ha. Man talar exempelvis ofta om lärande organisationer och om adaptiva organisationer.

Kopplingen mellan företagsegenskaper och marknadsegenskaper går via en mellanliggande variabel, nämligen *marknadsstrategier*, såsom visas i figur 2-1. De

nedåtriktade pilarna anger marknadsanpassning: (a) Vilka egenskaper en marknad har bestämmer vilken strategi som ger störst framgång. (b) För att ett företag ska kunna följa denna strategi måste det ha bestämda företagsegenskaper.

Det finns emellertid ett samband även i motsatt riktning: (c) Vilken marknadsstrategi som ett företag kan lyckas med bestäms av den organisationsstruktur det har, och (d) med en bestämd marknadsstrategi måste man välja marknader, som lämpar sig för denna strategi. Även detta resonemang är korrekt, men det är kortsiktigt. Efter hand som marknaderna förändras, blir det allt svårare för ett företag att finna delmarknader, vars egenskaper passar just för dess marknadsstrategier och organisationsstruktur. Det långsiktigt hållbara sambandet är i figur 2-1 markerat med de kraftiga, nedåtriktade pilarna a och b, medan de uppåtriktade c och d visar ett kortsiktigt agerande. På kort sikt kan man klara sig genom att påverka omvärlden, men på lång sikt måste man anpassa sig.



Figur 2-1: Organisationsstrukturens samband med omvärldsförutsättningar

Det är därmed önskvärt att finna klassificeringar av marknader, strategier och organisationskarakteristika – de båda första behandlas nedan medan olika slags organisationsmodeller presenteras i kapitlets efterföljande avsnitt. En känd klassificering av marknadsstrategier är den, som Porter (1983) står för. Han utgår från två kriterier, nämligen vilken kundgrupp man vänder sig till och vad vill man tillfredsställa hos denna kundgrupp. Kombinationen av dessa variabler resulterar i fyra strategier enligt tabell 2-1. I andra framställningar är de båda fokuseringsstrategierna sammanslagna till en kategori, och så görs även här i det följande.

- *Kostnadsöverlägsenhet* är en strategi, där företagen arbetar mot en priskänslig marknad. Strategin implicerar i regel verksamhet i stor skala för att kunna utnyttja stordriftsfördelar, men också kostnadsbesparingar vad gäller arbetskraft, materialval, marknadsbearbetning och många andra hänseenden är angelägna. Företagen arbetar med standardprodukter, som säljs på ett odifferentierat sätt.
- *Differentieringsstrategin* innebär att företaget söker skilja sig från konkurrenterna och därmed från den mest intensiva konkurrensen. Genom att erbjuda unika produkter till särskilt utvalda marknader eller marknadssegment kan företaget agera självständigare. Strategin innebär produktdifferentiering och marknadssegmentering. Kontinuerlig produkt- liksom marknadsutveckling är nödvändig. Budgeten för marknadsbearbetning är stor.

- *Fokusstrategin* kan ha antingen *differentieringsfokus* eller *lågkostnadsfokus*. Det centrala är att företagen söker fly den hårda konkurrensen och i stället koncentrerar sig på något marknadssegment eller t o m en marknadsnisch, där de har möjlighet att dominera. Det kan röra sig om en lokal marknad eller en marknad för specialprodukter.

Tabell 2-1: Klassificering av marknadsstrategier
Källa: Michael Porter (1983)

| MÅLGRUPP | STRATEGISK FÖRDEL | |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| | <i>Unika fördelar enligt kunden</i> | <i>Lågkostnadsposition</i> |
| <i>Hela marknaden</i> | Differentiering | Kostnadsöverlägsenhet |
| <i>Utvalt segment</i> | Fokusering | Kostnadsfokusering |

Dessa strategier kan tillämpas av varu- och tjänsteproducenter liksom av handelsföretag. Det är i princip möjligt för ett företag att följa två eller tre av strategierna samtidigt, men detta kan ofta vara riskabelt. Den image man får genom strategin kostnadsöverlägsenhet kan smitta av sig på de produkter man säljer med differentieringsstrategi, dvs köparna kan komma att betrakta de exklusiva produkterna såsom enkla och tråkiga. De marknadskanaler man har vid fokusstrategin lämpar sig inte för differentieringsstrategin, vilket medför ökade kostnader och risk för att köparna söker andra inköpsvägar.

Vid handel med standardiserade bulkvaror är kostnadsöverlägsenhetsstrategin dominerande, samtidigt som det finns varianter – den säljare, som har förmåga att anpassa sig till sina köpare, har ett överläge t o m vid försäljning av sådana produkter. Det finns överhuvudtaget en tendens till att kostnadsöverlägsenheten är viktig vid industriell marknadsföring, i och med att professionella köpare har ett lönsamhetsansvar gentemot sin arbetsgivare. I detta kostnadsansvar ligger emellertid även att man söker spara på andra kostnader än inköpspriserna, vilket innebär att säljarna ofta kan lyckas väl med att anpassa sig till de individuella kunderna.

I konsumentledet ökar betydelsen av differentiering i takt med att marknaderna blir allt mera öppna, handelsföretagen numera är multinationella, konsumentens levnadsstandard ökar och den teknologiska utvecklingen fortsätter. Det blir därmed lättare för företagen att differentiera sig i förhållande till varandra, samtidigt som de får allt starkare incitament att göra så. Det faktum att varumärken och image ökar i betydelse såväl vid konsumentens varuval som i producenternas och handelskedjornas marknadsföring är ett uttryck för att differentieringsstrategin vinner terräng, och likaså att produktutvecklingen blir allt mera högteknologisk och investeringskrävande.

Samtidigt lever kostnadsöverlägsenhetsstrategin kvar vid många tillfällen, till en del stimulerad av differentieringsstrategins framgångar. När en produkt, som en gång var avancerad och spännande, efter en tid har blivit allmänt spridd, kan ofta en lågkostnadsproducent ta fram en billighetsvariant för att därigenom sprida produkten ytterligare. I många andra fall är konsumentens kännedom om en produkt så hög och produkten så alldaglig att inköpsbesluten fattas på basis endast av priset, vilket innebär att producenterna inte har annat val än en lågkostnadsstrategi.

Fokusstrategin är de mindre och medelstora företagens sätt att överleva i konkurrens med de stora företagen, även om strategin också kan tillämpas av storföretag, som har identifierat marknadssegment inom ett stort antal marknader. Med en fokusstrategi är det möjligt att tillfredsställa regionala eller lokala efterfrågevariationer. När de stora företagen arbetar för att täcka marknaderna i stort, har mindre företag ofta möjlighet att fylla "luckor" i konsumentefterfrågan. Mindre företag kan också spara kostnader i distributionen till lokala marknader och därmed lyckas med en kostnadsfokuseringsstrategi.

Slutsatsen är att differentiering vinner framsteg i konsumentvarumarknadsföringen (Hansen 1997), dock att det därvid uppstår möjligheter för vissa företag att med framgång tillämpa fokus- och lågkostnadsstrategier. Ju tidigare i distributionskedjan ett företag befinner sig, desto viktigare är kostnadsöverlägsenhet. I industriell marknadsföring har kostnadsöverlägsenhetsstrategin överlag stor betydelse, samtidigt som också differentieringsstrategin ofta kan vara en framgångsväg.

Det finns förvisso många andra sätt att klassificera marknadsstrategier, och likaså kan man identifiera olika underkategorier inom de här valda strategierna. Vertikal och horisontell integration kan nämnas såsom strategier (Hakelius 2002). Vid vertikal integration söker företaget starka relationer till företagen uppströms eller nedströms i förädlingskedjan (uppåtriktad respektive nedåtriktad vertikal integration), dvs antingen mot sina leverantörer eller mot sina kunder. Detta är ofta ett sätt för företaget att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Horisontell integration innebär att man knyter band med eller går ihop med andra företag i samma led av förädlingskedjan. Motivet är i regel att man därigenom kan vinna stordriftsfördelar, dvs denna strategi är kopplad till lågkostnadsstrategin.

Integrationen kan vara mer eller mindre stark, omfatta skilda typer av verksamheter, omspänna kortare eller längre delar av förädlingskedjan, syfta till att förstärka positionerna på olika typer av marknader, osv. Oavsett detta har integrationsstrategier såsom mål att företaget ifråga ska kunna skaffa sig konkurrensfördelar genom antingen låga kostnader eller differentiering (samt fokusering). Likaså utgör statiska allianser en marknadsstrategi – sådana är ju en variant av vertikal eller horisontell integration (Hansen 1997). Resonemanget blir detsamma här, dvs såväl alliansparterna som alliansen självt syftar till att uppnå konkurrenskraft genom antingen förmåga att sälja till låga priser eller förmåga att tillgodose kunder med bestämda krav.

2.2 Kooperativa företag

Det finns otaliga definitioner av kooperativa företag (Nilsson 1991a; Amini m fl 1994; Nilsson 1994), men den nedanstående är den, som är den dominerande bland de forskare, som ägnar sig åt lantbrukskooperativa företag. Denna definition utmärks av att den innehåller endast de avgörande egenskaperna, dvs den är generell. Andra definitioner inkluderar ofta också andra element, varvid de kommer att avse en bestämd form av kooperativ verksamhet. Således definieras kooperativt företagande här i termer av tre relationer:

- *First, the user-owner principle.* Persons who own and finance the co-operative are those that use it.
- *Second, the user-control principle.* Control of the co-operative is by those who use the co-operative.
- *Third, the user-benefits principle.* Benefits of the co-operative are distributed to its users on the basis of their use. (Barton 1989a, s 1).

En styrka i denna definition är att den är kopplad till en rad teoretiska verktyg, eftersom den är utformad av vetenskapsmän och inte – såsom är fallet med flertalet definitioner – av kooperativa organisationer, varvid definitionen ofta tillförs politiska och ideologiska element. Således har definitionen en solid teoretisk underbyggnad och är givande att använda vid teoretiska analyser. Definitionen säger att de tre roller, som medlemmen har i relation till det kooperativa företaget, ska sammanfalla. Medlemmen ska på en och samma gång äga företaget, styra det samt idka en lönsam samhandel med det.

Inom ramarna för denna definition finns det många sätt att organisera kooperativa organisationer, dvs det är möjligt att lägga till ytterligare definitionselement. Det finns en stor variationsrikedom beträffande tillkommande karakteristika. Några av dessa kan följa av lagstiftning och andra institutionella förhållanden eller av traditioner. Med andra ord utgör verklighetens alla kooperativa företag ett brett spektrum av specialfall av kooperativa företag generellt.

Begreppet *kooperationsmodeller*, eller synonymt *kooperativa organisationsmodeller* och *kooperativa modeller*, kommer från forskarnas försök att inom den heterogena mängden av kooperativa företag skapa mera homogena undergrupper. Varje kooperativ modell är således ett specialfall av kooperativt företagande.

När man således identifierar skilda kooperativa organisationsmodeller, är det centralt hur de tre ovannämnda definitionselementen tolkas. Betyder begreppet ”ägande” att det måste vara hundra procentigt ägande? Kan man acceptera att en del av inflytandet överläts till andra? En närmare granskning resulterar i att det finns en slags hierarki i de tre definitionselementen enligt följande:

- *Erhållande av nytta (user-benefits principle).* Det avgörande kriteriet är det tredje. Om medlemmarna inte har nytta av föreningen, har denna inget existensberättigande. Detta kriterium är således inte förhandlingsbart, och det är överordnat alla andra krav på kooperativa organisationer.

- *Finansiering (user-owner principle)*. Utgångspunkten är att medlemmarna måste äga det kooperativa företaget för att de ska kunna använda detta i syfte att erhålla nytta av det, men det är inte svårt att tänka sig avsteg från denna princip. Ibland kan medlemmarna få större nytta av sitt kooperativa företag, om de släpper in utanförstående delägare. Den större kapitalbasen kan leda till att företaget får större stordrifts- och/eller samordningsfördelar, vilket gagnar medlemmarna. De externa delägarna ska dock inte kunna hindra att medlemmarna får nytta från företaget.
- *Styrning (user-control principle)*. Tanken bakom detta definitionselement är att medlemmarna måste styra företaget för att kunna erhålla nytta från det. Emellertid kan det hända att en extern partner vill investera endast under förutsättning att denne erhåller ett visst inflytande, samtidigt som denne partners medverkan klart kan förbättra företagets resultat. Givet att den externes intressen inte strider mot medlemmarnas intressen och att företagets prestationer förbättras markant till fördel för medlemmarna, kan det vara acceptabelt att låta den externe få ett visst inflytande.

2.3 Kooperativa organisationsmodeller

Historiskt sett har de flesta kooperativa företag varit konstruerade på ett likartat sätt, nämligen i enlighet med den *traditionella organisationsmodellen*, som också är den i Sverige förhärskande. Traditionell Kooperation är i hög grad kollektivistisk i termer av de tre definitionselementen, dvs vad gäller föreningens behandling av medlemmarna och medlemmarnas ställning i föreningen, medlemmarnas ägande samt medlemmarnas styrning av föreningen.

Så länge det har funnits kooperativt företagande har det också funnits företag med andra egenskaper än de traditionella föreningarnas, men det tycks som om variationsrikedomen vad gäller kooperativa organisationsmodeller har ökat under 1900-talets senare decennier (se avsnitt 1.5.6). Dels har många kooperativa företag i olika länder omstrukturerats mer eller mindre radikalt, dels har det etablerats nya kooperativa företag med annorlunda egenskaper. Detta har föranlett forskare såväl i Nordamerika som i Västeuropa att urskilja olika typer av kooperativa modeller (Hansmann 1988; Barton 1989b; Cook & Tong 1997; van Dijk 1997; Torgerson m fl 1997).

Den indelning av kooperativa organisationsmodeller, som används i den föreliggande studien, omfattar förutom den ovannämnda formen traditionell Kooperation, även *entreprenöriell Kooperation*. Det senare innebär att det finns individuellt ägande i större eller mindre utsträckning, vilket påverkar incitamentsstrukturerna på ett sådant sätt att de kollektivistiska egenskaperna blir mindre framträdande eller till och med helt försvinner. Entreprenöriell Kooperation indelas i två former, beroende på vem som är ägare och med vilket syfte:

- *Internentreprenöriell Kooperation* innebär att leverantörerna har individuellt ägande, men det de äger är leveransrätter eller motsvarande produktionskopplade rättigheter, vilka berättigar dem att erhålla företagets vinster. När dessa

rätter ägs individuellt, kan de köpas och säljas inom leverantörskåren men inga utanförstående har möjlighet att inneha dem eller skulle ens ha intresse av sådant ägande. Alternativt kan dessa rättigheter fördelas på administrativ väg, men detta förekommer mindre ofta och har inte stor mening. I internentreprenöriella företag är således produktionsvolymen bestämd och medlemskåren är sluten. Bättre vore måhända att säga att medlemskåren är fastställd, eftersom det ju är möjligt att komma in sedan man köpt leveransrätter – amerikanska forskare talar om ”defined memberships”.

- Med *externentreprenöriell Kooperation* menas att ickemedlemmar och/eller medlemmar har ett större eller mindre individuellt och frivilligt ägande. När medlemmar figurerar som delägare till externentreprenöriella företag, är de att betrakta såsom ickemedlemmar, i och med att de har intresse av få god avkastning på sina investerade pengar – i den internentreprenöriella modellen har leverantören intresse av att få goda samhandelsbetingelser, inte minst högt avräkningspris. De båda formerna är således grundläggande olika varandra. Även i den extrenentreprenöriella modellen är produktionsvolymen bestämd från början, annars är det svårt att uppnå den marknadsdominans som krävs för att kunna betala ut god kapitalavkastning.

I båda de entreprenöriella modellerna kan affärsverksamheten bedrivas inom själva föreningen eller i ett aktiebolag. Enligt tabell 2-2 erhålls fyra typer av entreprenöriell Kooperation, nämligen delägd Kooperation och dotterbolagskooperation (båda externentreprenöriella) samt slutna föreningar och bolagiserad Kooperation (båda internentreprenöriella).

Tabell 2-2: Typer av entreprenöriell Kooperation

| PLACERING AV AFFÄRS- VERKSAMHETEN | INVESTORERNAS IDENTITET | |
|---|--|--|
| | EXTERNA INVESTORER | MEDLEMMAR ÄGER LEVERANSRÄTTER |
| | <i>externentreprenöriell kooperation</i> | <i>internentreprenöriell kooperation</i> |
| <i>i kooperativ förening</i> | delägd Kooperation | slutna kooperativa föreningar |
| <i>i aktiebolag</i> | dotterföretagskooperation | bolagiserad Kooperation |

Eftersom forskningen om kooperativa organisationsmodeller fortfarande är ung, finns en oenhetlig terminologi, som kan verka förvirrande:

1. Bartons (1989b) indelning bygger på det kooperativa företags sätt att reglera sina relationer till medlemmarna: (a) Rochdale-orienterad Kooperation, (b) traditionell, (c) proportionell och (d) ”samtida” eller snarare marknadsorienterad Kooperation. De två första är traditionella och kollektivistiska i alla hänseenden medan de två senare uttrycker viss individuell anpassning, dock ej entreprenöriell Kooperation.

2. Van Dijk (1996) delar in kooperativa företag i olika generationer, beroende på deras affärsmässiga orientering: (a) Den första generationen av Kooperation – det kooperativa företaget såsom medlemmens förlängda arm, (b) den andra generationen – det kooperativa företaget såsom medlemmens marknadsföringsinstrument, (c) den tredje generationen – kooperativa företag med breddade målsättningar, (d) den fjärde generationen – medlemmar är delägare i det kooperativa företaget. Den fjärde generationen är klart entreprenöriell medan de övriga är traditionella med olika slags syften och resurser.
3. Nilsson (1997c) föreslår tre grupper, (a) traditionell Kooperation, (b) självkostnadsorienterad Kooperation och (c) entreprenöriell Kooperation. Den andra kategorin står för traditionella kooperativa företag, som agerar strikt affärsmässigt, varvid alltså den första kategorin består av företag, som har en genuin kooperativ ideologi som är av politisk karaktär – nedan kallade regleringskooperativa företag.
4. I "Agricultural Co-operatives in the European Union" (1997, s 171) presenteras olika karakteristika för fem kooperativa modeller: (a) traditionell Kooperation, (b) bolagiserad dito, (c) dotterföretagsdito, (d) slutna kooperativa föreningar och (e) delägd Kooperation. De fyra sistnämnda är entreprenöriell Kooperation och svarar till kategorierna i tabell 2-2.
5. I sin studie av den nederländska lantbrukskooperationens marknadsorientering skiljer Kyriakopoulos (2000) mellan (a) traditionella och (b) proportionella kooperativa företag, där den senare gruppen närmast svarar till entreprenöriell Kooperation.
6. van Bekkum (2001) identifierar fyra modeller i en studie av mejerikooperativa företag, nämligen (a) bykooperation, (b) råvarukooperation (commodity cooperatives), (c) nischkooperation samt (d) förädlingskooperation (value added cooperatives), dock att hans analys avser endast de två sistnämnda. De två förstnämnda är småskalig respektive storskalig traditionell Kooperation. Den tredje är en form av internentreprenöriell Kooperation och den fjärde är externentreprenöriell Kooperation.
7. Chaddad och Cook (2002) gör en typologi av kooperativa organisationsmodeller med användande av olika dimensioner av äganderätten. (a) I traditionell Kooperation finns endast medlemmar som ägare; de löser in sina andelar vid utträde; nytta av föreningen tillfaller de som har affärer med föreningen; medlemmarna gör små eller inga investeringar i föreningen. Genom att modifiera dessa förutsättningar kommer författarna fram till andra kooperativa modeller: (b) I proportionella föreningar sätter medlemmarna in egenkapital. (c) I medlemsinvestorföreningar får medlemmen nytta av föreningen också genom kapitalavkastning. (d) I slutna föreningar måste medlemmarna sälja sina andelar till någon annan eftersom föreningen inte löser in dem. (e) Därtill har Chaddad och Cook några organisationsmodeller med externa delägare.

Den i föreliggande studie använda indelningen ligger nära den, som föreslogs i en kartläggning av lantbrukskooperationen inom EU, dvs punkt 4 ovan. I denna utredning gjordes ett försök att karakterisera de fem kooperationsmodellerna – den traditionella och de fyra entreprenöriella. Tabell 2-3 återger denna karakterisering. En fördjupad behandling av motsvarande frågor finns i tabell 2-4 (Nilsson 1999).

Tabell 2-3: Kooperationsmodeller och deras egenskaper, I
(Tabellen omarbetad från Agricultural ... 1997)

| EGENSKAPER | KOOPERATIVA ORGANISATIONSMODELLER | | | | |
|--|---------------------------------------|---|---|---------------------------------------|--------------------------------------|
| | TRADI- TIONELL KOOPERA- TION | DELÄGD KOOPERA- TION | DOTTER- BOLAGS- KOOPERATION | SLUTNA KOOP. FÖRE- NINGAR | BOLAGI- SERAD KOOPE- RATION |
| <i>Inträde</i> | fritt | fritt | varierande | begränsat | varierande |
| <i>Individuellt ägande</i> | nej | för investorer | för investorer | ja | ja |
| <i>Värdetillväxt</i> | nej | för investorer | ja | ja | ja |
| <i>Rösträtt</i> | lika | medlem: nyttjande investor: ägande | medlem: nyttjande investor: ägande | utifrån ägande och nyttjande | aktie- ägande |
| <i>Beslutsfattare- majoritet</i> | medlem- mar | medlem- mar | medlemmar via föreningen | medlem- mar | investorer |
| <i>Utanförstående som delägare</i> | nej | ja | ja | få, el. utan rösträtt | ja |
| <i>Medlems bidrag till egenkapital</i> | lika | lika | lika via föreningen | utifrån nyttjandet | aktier |
| <i>Kapital- avkastning</i> | nyttjar- baserad | medlem: nyttjande Investor: ägande | medlem: nyttjande Investor: ägande | utifrån ägande och nyttjande | aktieägande |
| <i>Högförädling</i> | begränsad | ja | ja | ja | ja |
| <i>Professionell ledning</i> | ej nöd- vändigt | ej alltid | ja | ja | ja |

Då entreprenöriell Kooperation delas in i underkategorier, kan man undra om inte också traditionell Kooperation bör kategoriseras. I punkterna 1 till 6 nämns några få indelningar, men dessa beskrivs helt kortfattat – Bartons tre första kategorier, van Dijks två första, Nilssons två första, van Bekkums två första. Samtidigt tycks det inte finnas någon påtaglig överlappning mellan dessa författares förslag.

För den fortsatta studien väljs Nilssons (1997c) indelning av den traditionella formen. Två former identifieras, vilka benämns *självkostnads Kooperation* respektive *reglerings Kooperation*, där den förstnämnda har motsvarigheter hos de just nämnda författarna. Den regleringskooperativa kooperationsformen behandlas här, eftersom den är viktig i ett svenskt sammanhang – den gamla svenska jordbrukspolitiken skapade en speciell typ av Kooperation, som har visat sig seglivad. En djupare behandling av denna finns i avsnitt 4.6. Då det tidigare i kapitlet talas om traditionell Kooperation, är det självkostnadsvarianten som avses.

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

Tabell 2-4: Kooperationsmodeller och deras egenskaper, II
(Källa: Nilsson 1999)

| <i>EGENSKAPER</i> | <i>KOOPERATIVA ORGANISATIONSMODELLER</i> | | | | |
|--|--|--|--|--|------------------------------------|
| | <i>TRADITIONELL KOOPERATION</i> | <i>DELÄGD KOOPERATION</i> | <i>DOTTER- BOLAGS- KOOP.</i> | <i>SLUTNA FÖRE- NINGAR</i> | <i>BOLAGI- SERAD KOOP.</i> |
| <i>Affärsverk- samhet i ...</i> | förening | förening | aktie- bolag | förening | aktie- bolag |
| <i>Huvudtyper</i> | motvikts- kooperation | entreprenöriella kooperativa företag externentreprenöriella internentreprenöriella | | | |
| <i>Huvud- investorer</i> | inga | icke-medlemmar | medlemmar | | |
| <i>Teoretiska argument för kooperativt företagande</i> | neoklassisk t. spelteori transakt.kostn.t. äganderättsteori | neoklassisk teori spelteori transaktionskostnadsteori äganderättsteori agentteori | transaktionskostnadst. äganderättsteori agentteori | | |
| <i>Kooperativ ideologi</i> | ja | svag, och endast i föreningsverksamheten | | nej | |
| <i>Framgångs- faktor</i> | stordrifts- fördelar | stordrifts- och samordningsfördelar | | samordningsfördelar: strömlinjeformning | |
| <i>Inriktning</i> | samhandels- villkor | medlem: samhandelsvillkor; investor: kapitalavkastning | | kapitalavkastning | |
| <i>Uppgift</i> | defensiv | offensiv | | offensiv | |
| <i>Bäst strategi (M. Porter)</i> | kostnadsledarskap | produktdifferentiering | | fokus | |
| <i>Medlems roll</i> | leverantör | leverantör och ev. investor | | leverantör och investor | |
| <i>Investerings/ produktenhet</i> | små investeringar per produktenhet | stora investeringar per produktenhet | | stora investeringar per produktenhet | |
| <i>Typ av affärs- verksamhet</i> | lågförädling primärförädling, hemma & export, medlemshandel | diversifierad förädling, även högförädling, även internat. verksamhet, även ickemedlemshandel | | avancerad förädling, hemma & export, även ickemedlemshandel | |
| <i>Teknologi</i> | enkel, välkänd | även ganska avancerad | | avancerad | |
| <i>Orientering</i> | produktions- orientering | marknadsorientering med produktionsbegränsningar | | marknadsorientering | |
| <i>Marknadstyp</i> | stabil marknad | turbulenta marknader | | turbulenta marknader | |
| <i>Marknads- signaler</i> | produktmarknad | produktmarknad; riskkapitalmarknad | | riskkapitalmarknad; produktmarknad | |

- Termen *självkostnadskooperation* indikerar att dessa företag bejaktar marknadskrafter. Det kan finnas vissa subventioneringar mellan medlemskategorier och andra policyer, som avviker från vad ett investörägt företag skulle ha, men då är dessa ekonomiskt motiverade. I grund och botten behandlar de självkostnadskooperativa företagen medlemmarna på kommersiellt riktiga sätt, motsvarande hur investörägda företag behandlar sina leverantörer. Företagen har uteslutande ekonomiska målsättningar och arbetar för att förbättra medlemmarnas ekonomiska ställning samt accepterar och välkomnar konkurrens. Pris efter prestation är en omhuldad princip i självkostnadskooperation. Alla avvikelser från pris efter prestation-principen innebär att det är möjligt för medlemmar, ickemedlemmar eller medarbetare att vara gratispassagerare.
- Det ligger nära till hands att tolka *regleringskooperation* såsom att sådana företag verkar under jordbrukspolitiska regleringar, vilket också oftast är korrekt. Grundläggande är dock att de arbetar på avsättningsmarknader, som utmärks av lågt konkurrenstryck, ofta till följd av politiska åtgärder. På så sätt har dessa företag både anledning och möjlighet att själva reglera olika marknader, exempelvis kapital-, råvaru-, konsument- och leverantörsmarknaderna (se avsnitt 4.6). Det finns regionalpolitiska, sociala och andra ickeekonomiska målsättningar. Företagen söker undvika konkurrens och allierar sig med den politiska sfären. Medlemmarna behandlas såsom sociala enheter, vilket får till följd att de i sin styrning av företaget förmedlar sociala signaler. Föreningarna beaktar således vilka sociala konsekvenser, som besluten kan få för medlemmarna.

Det ligger nära till hands att tro att självkostnadskooperationen är bättre marknadsanpassad och att regleringskooperationen är dåligt marknadsanpassad. Detta beror emellertid på vilken marknaden är. Om den viktigaste marknaden utgörs av en stark jordbrukspolitik, är regleringskooperationen överlägsen. Den är bättre anpassad till det politiska systemet och kan lyckas hämta ut större intäkter därifrån. Den kan åtnjuta större opinionsstöd från politiker och allmänhet. Samtidigt leder detta till att regleringskooperationen blir dåligt anpassad till avsättningsmarknaderna – det är omöjligt att anpassa sig väl åt två håll samtidigt (Bolin 1987). Under de många åren av nationell jordbrukspolitik var alla jordbrukskooperativa företag av regleringstypen – detta var bästa sättet att tjäna medlemmarnas intressen.

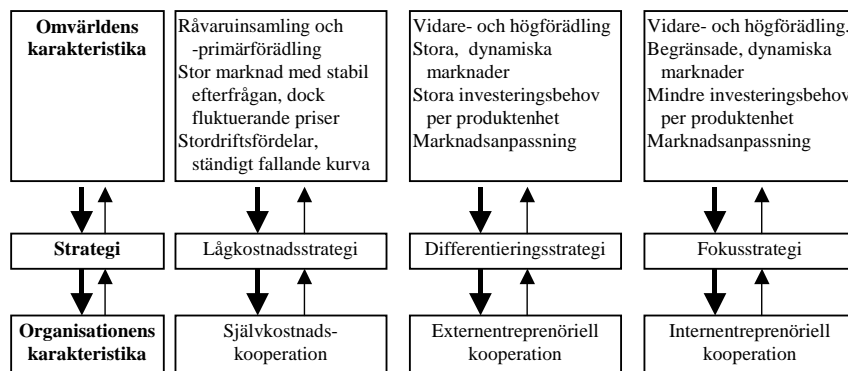
2.4 Marknadsstrategier för kooperationsmodellerna

Givet de tre marknadsstrategier, som hämtas från Porter (1983) (avsnitt 2.1 och tabell 2-1), samt de ovannämnda kooperationsmodellerna kan ett samband mellan dessa föreslås enligt följande. Det åskådliggörs i figur 2-2, som är en utveckling från figur 2-1. De regleringskooperativa företagen är så pass annorlunda att de behandlas separat senare i avsnittet.

- Kooperativa företag, som är organiserade enligt *självkostnadsmodellen*, har bästa möjliga förutsättningar att producera till låga kostnader. Medlemmarna stimuleras att leverera stora volymer av homogena råvaror, eftersom kapitalet subventionerar avräkningspriserna, de ideologiska elementen främjar en stor medlemskär, medlemsvillkoren underlättar för nytillträde, mm. Samtidigt är

det svårt att mobilisera ett stort egenkapital, och det kollektiva ägandet ger svårigheter att styra en komplex verksamhet, dvs dessa företag kännetecknas av litet egenkapital och enkel verksamhet. Allt detta indikerar att självkostnadskooperativa företag bör satsa på *lågkostnadsstrategin*. En djupare behandling finns i kapitel 4.

- *Internentreprenöriella kooperativa företag* kännetecknas av att medlemmarna har direkt ägande i företaget och att de får avkastning på sina investeringar i proportion till företagets resultat. Detta skapar förutsättningar för en incitamentsstruktur, som främjar nytänkande, marknadsnärhet och utveckling – alla vill tjäna pengar. Även om medlemmarna har incitament att investera, kan egenkapitalet inte bli stort, eftersom medlemmarna har begränsade medel. På grund av det individuella ägandet blir medlemmarna mera angelägna om att styra företaget. Således är denna organisationsmodell att föredra för företag, som använder en *fokusstrategi*. Avsnitt 5.1 förklarar dessa förhållanden i mera detalj.
- *Den externentreprenöriella modellen* implicerar att de kooperativa företagen har möjlighet att skaffa ett stort egenkapital, eftersom de också kan erhålla kapital från ickemedlemmar. Incitamentsstrukturen stimulerar fram nytänkande och marknadsorientering, och ägarna har anledning att styra och kontrollera företaget starkt. På så sätt är dessa företag lämpade för en *differentieringsstrategi*. De arbetar på sätt, som nära ansluter till vad investörägda företag gör. Dessa förhållanden diskuteras närmare i avsnitt 5.2.



Figur 2-2: Samband mellan omvärld, strategi och organisationsstruktur

Figur 2-2 föranleder en undran: Vad händer med de kooperativa företagen, om de avviker från de strategival, som hypotetiskt anges i figuren? Tabell 2-5 anger konsekvenserna. De olika strategierna ställer skilda krav på företagen, och företagen har olika karaktistika. Detta leder till att diverse problem kan uppstå om ett företag väljer en strategi, vars krav det inte kan tillgodose inom ramen för sin existerande kooperationsmodell. Dessa relationer utgör de hypoteser, som granskas teoretiskt i de följande kapitlen – i kapitel 3 på en allmänteoretisk nivå och i kapitlen 4 och 5 med tillämpning på de olika kooperativa modellerna.

Tabell 2-5: Kooperationsmodellerna i de olika marknadsstrategierna

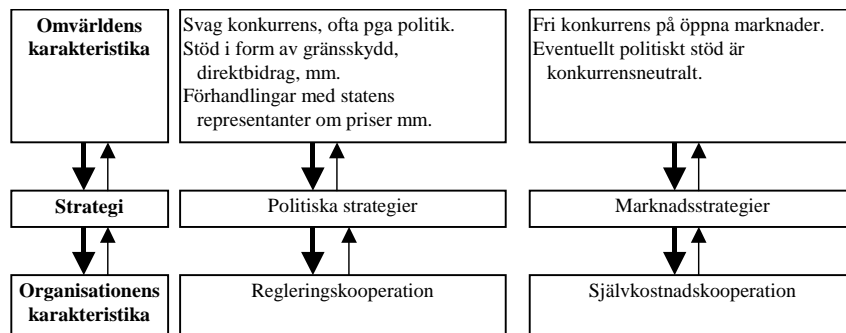
| STRATEGI (PORTER 1983) | TRADITIONELL KOOPERATION | EXTERN- ENTREPRENÖRIELL KOOPERATION | INTERN- ENTREPRENÖRIELL KOOPERATION |
|------------------------------|--|--|---|
| Lågkostnads- ledarskap | 1. Goda utsikter till framgång till följd av stordrift | 2. Externa investorer accepterar ej volym-maximeringsmål | 3. Företagets volym skulle inte räcka för konkurrenskraft |
| Differen- tiering | 4. Äganderätts- problem i före- ningen får (styr- ning, kapital, ...) | 5. Goda utsikter för diversifiering pga mycket kapital och engagerade ägare | 6. Företaget har inte kapital nog för att vara effektivt på flera marknader |
| Fokus | 7. Föreningen får äganderätts- problem | 8. Spill av resurser, att arbeta med endast ett segment | 9. Goda utsikter för framgång på en specialmarknad |

Flertalet exempel på kooperativa företag, som har valt en annan strategi än den, som svarar till deras organisationsmodell, är traditionella föreningar, som försöker sig på en differentieringsstrategi efter tryck från marknaderna eller som inte differentierar sitt utbud trots att marknaderna så kräver. Förklaringen till denna övervikt är troligen att marknaderna utvecklas i en riktning, där differentiering blir allt viktigare, samtidigt som de traditionella företagen har svårigheter att omorientera sig. Några exempel är:

- *Fält 2:* Saskatchewan Wheat Pool är Kanadas största lantmannaförening, som driver sin verksamhet i ett delvis börsnoterat aktiebolag (extern-entreprenöriellt), men problemen hopar sig när företaget inte lyckas differentiera sig (Ketilson 1997).
- *Fält 3:* Det danska ekologiska mejeriet ØkoMælk var ett internentreprenöriellt företag, som inte har differentierat sig tillräckligt för att klara konkurrensen (Svendsen 2002).
- *Fält 4:* Det traditionellt organiserade norska Bergensmeieriet gick i konkurs efter att dess ledning hade gjort investeringar, som saknade bas hos medlemmarna (Aksnes 1980).
- *Fält 4:* Vänerskog var ett traditionellt organiserat företag, som försökte göra stora investeringar i pappersmassaindustri. Problemen blev så stora att företaget gick i konkurs (Dahlgren 1990).
- *Fält 4:* Innan de traditionellt organiserade irländska mejerierna blev omgjorda till börsnoterade aktiebolag, hade medlemmarna ingen kontroll över dem (Harte 1997; Gunnarsson 1999).
- *Fält 4:* Kronägg har hållit fast vid sin traditionella organisationsmodell också efter det att konkurrensen ställde krav på en differentieringsstrategi (Jonsson 2000). För att undvika en konkurs har företaget år 2002 låtit sig övertas av Danæg.

- *Fält 6:* Sveriges Bränneriintressenter var en internreprenöriell potatisodlarsförening, som inte hade kapital nog, när efterfrågan på Absolut Vodka expanderade, varför man sålde sig till Vin & Sprit AB (Nilsson 1996b).

Då det gäller regleringskooperation finns paralleller till resonemangen ovan. Figur 2-3 – också en utveckling av figur 2-1 – visar de två formerna av traditionell Kooperation inom deras respektive revir, dvs de marknadstyper, där deras organisationskaraktistika svarar bäst till omvärldskaraktistika. På motsvarande sätt kan man konstruera analogier till tabell 2-5. Således visar tabell 2-6 vad som kan tänkas hända för de båda typerna av traditionell Kooperation, om dessa agerar på andra marknader än de, där de hör hemma.



Figur 2-3: Varianter av traditionell Kooperation på skilda marknader

Tabell 2-6: Varianter av traditionell Kooperation med olika strategier

| MARKNAD | STRATEGI | REGLERINGS- KOOPERATION | SJÄLVKOSTNADS- KOOPERATION |
|---|--|---|--|
| <i>Politisk marknad och styrd avsättningsmarknad</i> | <i>Politiska strategier</i> | 1. Goda utsikter för stort stöd pga närhet till det politiska systemet. | 2. Svagt utbyte från politiska marknaden. |
| <i>Liberaliserad avsättningsmarknad och ingen politisk styrning</i> | <i>Marknadsstrategier (lågkostnads-)</i> | 3. Produktionsorientering. Svag lönsamhet. Usel anpassning till avsättningsmarknaden. Förvanskade priser. Spill av resurser. Konflikter. Svagt medlemsengagemang. | 4. Goda utsikter med lågkostnadsstrategi pga konkurrensvilja och marknadsorientering. Produktionsorienteringen ger god marknadsorientering, när priset är köparnas kriterium. |

Det ska framhållas att samtliga ovannämnda kooperationsmodeller liksom strategityperna är *idealtyper* i samma mening som den tyske sociologipionjären Max Weber använde det uttrycket i sina studier av byråkratier (Nilsson 1986, s 18).

Detta betyder att varje begrepp står för de grundläggande idéer, som finns för fenomenet ifråga. I verkligheten finns inte nödvändigtvis fenomen, som perfekt svarar till idealtyperna och dessas alla karakteristika. I stället kan verklighetens fenomen vara varianter av eller kombinationer av idealtyperna.

Vidare ska understrykas att relationerna mellan organisationsmodeller, strategier och marknadskaraktäristika är endast hypotetiska. De är härledda genom ett teoretiskt underbyggt resonemang, men de empiriska beläggen är svaga. Således kan dessa relationer betraktas såsom hypoteser, vilka får djupare teoretisk granskning i kapitlen 4 och 5 och empiriska illustrationer i kapitlen 7 och 8.

2.5 Investörägda företag

Kriteriet för investörägd företagsamhet är att målsättningen är avkastning på det investerade kapitalet. Detta uttrycks ibland såsom vinstmaximering, men det är svårt att försvara en sådan maximeringstanke. Troligen är det i realiteten fråga om vinstsatisfiering – en vinst, svarande till konkurrenternas eller branschens. Det faktum att det finns en vinstmålsättning i de investörägda företagen betyder inte att sociala målsättningar är exkluderade. I den mån marknadskrafterna ger uttryck för sociala faktorer, har företagen anledning att beakta dessa, annars kanske man inte kan få bra arbetskraft, avsätta sina produkter till vissa kundgrupper, osv.

Investörägd verksamhet är således oerhört flexibel. Eftersom kriteriet för denna företagsform är att ägarna söker kapitalavkastning, finns det i princip inga gränser för vad dessa företag (egentligen företagsägarna) *vill ägna sig åt*. Investörerna kan placera sitt kapital helt fritt, oavsett bransch, verksamhetstyp, land eller företag.

Däremot finns det gränser för vad investörägda företag *kan ägna sig åt*, även om dessa gränser är diffusa. Det framgår tydligt i den nuvarande trenden mot privatisering av tidigare offentlig verksamhet. Det går att konstruera system, där investörägda företag med framgång driver sjukvård och utbildning, etermedia och kraftförsörjning, telekommunikationer och järnvägstransporter.

Kooperativa företag utgör en form av partiell vertikal integration, varvid de kan uppnå fördelar i form av sänkta transaktionskostnader. Investörägda företag har inga problem att på ett liknande sätt *integrera vertikalt*, men de har svårigheter att sänka transaktionskostnaderna på exakt samma sätt – råvaruleverantörerna kan inte rimligtvis uppleva samma trygghet i sin relation till ett investörägt företag som till ett kooperativt. Samtidigt får skillnaden inte överdrivas – ett investörägt företag, som har investerat sig fast i en produktionsapparat, marknadskanaler, osv, (gjort transaktionsspecifika investeringar enligt avsnitt 3.3) kan inte förfara bedrägligt gentemot sina leverantörer, eftersom det i så fall självt skulle bli lidande om dessa blev missnöjda. Endast om ett investörägt företag är ensam uppköpare och leverantörerna själva har investerat sig fast i sina anläggningar, finns en möjlighet för bedrägligt agerande. I övrigt har den investörägda sfären fördelar vad gäller såväl vertikal som horisontell integration. Inom den investörägda sfären kan företagen enklare köpas upp och köpa upp andra företag både horisontellt och vertikalt, och de kan enklare etablera samarbetsrelationer med andra företag. Det

kan förvisso finnas svårigheter i multinationell, mångkulturell verksamhet, men de investörägda företagen kan klara sådan verksamhet bättre än kooperativa företag kan.

På liknande sätt kan investörägda företag uppfattas ha fördelar i det att de är *mera flexibla vad gäller råvarutillgång*. Medan det kooperativa företaget är bundet av råvaror från sina medlemmar, oavsett vilka kvaliteter och kvantiteter de levererar, kan den investörägda konkurrenten köpa råvaror varifrån som helst, i vilka kvaliteter som helst och i vilka volymer som helst. Detta kan underlätta för de investörägda företagen att planera sin produktion och sin avsättning, och sortimentet kan varieras mera. Kooperativa företag har svårt att utveckla produkter, som inte bygger på medlemmarnas råvaror, och de kan ofta sitta kvar med produkter, vars lönsamhet är dålig. Detta gäller inte för investörägda företag. Dessa kan fokusera på de mest lönsamma produkterna och de mest lukrativa marknaderna, vilket de kooperativa konkurrenterna kan uppfatta såsom att de ”plockar russinen ur kakan”.

Liksom de investörägda företagen har stor frihet vid anskaffningen av råvaror, har de frihet vid *anskaffning av kapital*, åtminstone de större företagen. Det betyder att de kan investera mera i produktutveckling och särskilt i avancerad sådan, och det samma gäller marknadsinvesteringar i form av marknadskommunikation, imagebyggande samt uppbyggande av distributionskanaler. En annan fördel på kapitalsidan är att investörägda företag är lättare att avyttra. Om ett företag är framgångsrikt på marknaden samtidigt som ägaren inte kan tillskjuta ytterligare kapital, kan lösningen vara att företaget säljs helt eller delvis till en annan investör, varigenom företaget kan utnyttja expansionsmöjligheterna på marknaderna.

Investörägda företag skiljer sig alltså från kooperativa vad gäller relationen till råvaruleverantörerna och därmed också relationerna till ett flertal andra intressenter längs med förädlingskedjan. Likaså är deras relationer till kapitalmarknaden grundläggande annorlunda, dock mycket beroende på vilken typ av investörägd verksamhet det rör sig om – alltifrån börsnoterade företag till familjeägda sådana. Vad gäller relationerna till arbetsmarknaden och medarbetarna finns inga skillnader mellan de båda företagsformerna.

Affärsverksamhet förutsätter att det är möjligt att sälja de producerade produkterna till ett pris, som är högre än produktionskostnaderna – annars kan investörägda företag inte verka. Det betyder att investörägda företag inte kan ägna sig åt *produktion av kollektiva nyttigheter*. Deras domän är privata nyttigheter.

Det finns ett oerhört stort spektrum för investörägda företag, allt från familjeägda sådana till multinationella giganter. De förra utmärks ofta av att målsättningen inte endast är kapitalavkastning utan också mera mjuka variabler, exempelvis en strävan att förvalta arvet, en vilja att stanna kvar på orten, en ambition att få en position i bygden eller en önskan att behålla företaget överskådligt. Samtidigt måste det alltid också finnas en ekonomisk målsättning, åtminstone på lång sikt – utan rimligt god kapitalavkastning är även det lilla familjeföretaget dödsdömt. Detta gäller också för de kooperativa företagens medlemmar, dvs lantbruksföretagen, vilka nästan alltid är investörägda företag i en liten skala.

I relation till de *marknadsstrategier*, som behandlas i avsnitt 2.1, har investörägda företag obetydliga begränsningar. De stora följer differentierings- och fokusstrategin eller lågkostnadsstrategin, även om det är långt färre i den senare. Det är förståeligt mot bakgrund av att differentieringsstrategin kräver stora investeringar i produktutveckling, produktionsapparat, marknadsutveckling, osv, samt att dessa företag inte har några begränsningar vad gäller marknadsval. Ett investörägt företag kan etablera sig med vilken produkt som helst på vilken marknad som helst. Investörägda företag med lågkostnadsstrategi kan vara svåra att finna i alla livsmedelsbranscher. De troligen mest kända är i spannmålsbranschen; de amerikanska multinationella Archer Daniels Midland samt Cargill.

De båda fokusstrategierna kan förvisso tillämpas även av större företag, till och med multinationella sådana, vilket är mest sannolikt om de köper upp existerande lokala eller regionala producenter – och detta sker i stor utsträckning (avsnitt 1.5.5). Annars är dessa båda strategier mera sannolika hos mindre och medelstora företag, som inte har resurser att agera på stora marknader eller med en bred palett av produkter. Genom specialisering mot ett visst geografiskt område eller en bestämd typ av produkt kan de uppnå god lönsamhet.

Det sägs ibland att kooperativa företag har ett handikapp vad gäller *beslutsprocesser*. De stora besluten måste förankras bland medlemmarna, vilket tar tid, kräver resurser, leder till offentlighet, kan betyda att beslut fattas alltför sent och ibland resulterar i att de bästa besluten inte fattas. Riktigheten i denna uppfattning varierar med vilken organisationskultur som förhärskar i de kooperativa företagen, men det är inte möjligt att avfärda denna kritik, eftersom föreningen alltid är beroende av medlemmarna. Investörägda företag lider inte av motsvarande nackdelar. Deras beslut om produktutveckling, råvaruanskaffning, marknadsstrategier, marknadsval, osv kan fattas av ledningen eller av styrelsen. De behöver inte föras fram till någon bolagsstämma, och styrelsen behöver normalt inte rådföra sig med ägarkretsen. Denna skillnad innebär en styrka för investörägda företag, då de konkurrerar med kooperativa företag.

3. Kooperativ teori

3.1 Teorier om kooperativt företagande

De i föregående kapitel presenterade kooperativa organisationsmodellerna är centrala, då man intresserar sig för lantbrukskooperativa företags marknadsorientering – det blir olika slags marknadsorientering för företag inom den ena eller den andra modellen. För att förklara detta i kapitlen 4 och 5 krävs en teoretisk förståelse av kooperativt företagande. I det föreliggande kapitlet redogörs sålunda för de teorier, som används i de båda följande kapitlen.

Det finns ett flertal teorier, som förklarar kooperativa företag och därmed också olika sidor av detta företagande (för översikter se Staatz 1989; Torgerson m fl 1997). Grundläggande är teorier, som klargör varför kooperativa företag överhuvudtaget existerar och utvecklas. Andra teorier redovisar förhållanden, som underlättar för kooperativt företagande. Det finns också teorier, som förklarar varför kooperativa företag under vissa omständigheter har svårigheter. I de följande avsnitten presenteras några teorier. Det föreliggande avsnittet ger en översikt.

Givet att kooperativt företagande är en typ av partiell vertikal integration (avsnitt 1.1) måste dessa företags existens bero på att den rena marknadsmekanismen inte ger tillräcklig måluppfyllelse för en grupp av ekonomiska aktörer. Dessa aktörer blir alltså utsatta för något slags *marknadsmisslyckande*, vilket kan föranleda dem att söka åstadkomma den nödvändiga marknadssamordningen med hjälp av en större eller mindre grad av gemensam planering. En klassificering av marknadsmisslyckanden kan således leda fram till olika motiv för kooperativt företagande (Bijman 2002).

1. Om det föreligger *extrema stordriftsfördelar*, uppstår ett så kallat naturligt monopol eller naturligt monopsoni, dvs en av säljarna eller köparna har i jämförelse med konkurrenterna så mycket lägre genomsnittskostnader att denne kan konkurrera ut de andra. Avsaknad av konkurrens anses vara samhällsekonomiskt skadlig – den skadar monopolistens kunder respektive monopsonistens leverantörer, eftersom prisnivån påverkas. De ekonomiska aktörer, som drabbas av denna dominerande handelspartner, kan sluta sig samman i ett kooperativ för att skapa en motvikt till eller ett alternativ till den dominerande aktören. Därvid kan de själva få marknadsdominans, men under vissa förutsättningar behöver inga negativa samhällsekonomiska effekter uppstå. I avsnitt 3.2 förklaras detta med hjälp av *neoklassisk ekonomisk teori*, enligt vilken stordriftsfördelar är den centrala faktorn bakom förekomsten av Kooperation. Situationer såsom denna förekommer främst vid standardiserad och likartad produktion, eftersom det då finns stor sannolikhet för marknadsdominerande aktörer – ett uppstickande företag har svårt att finna alternativa, mera kostnadsbesparande produktionsmetoder, och företagen har svårt att placera sig på mindre delmarknader.
2. Under vissa omständigheter kan en aktör i och för sig ha ett flertal potentiella handelspartner, men dess valmöjligheter har blivit begränsade – han kan ha blivit *låst fast vid en enda partner*, varvid denne ändå kan utnyttja aktören till

sin egen fördel. Situationen blir likartad, om det på marknaden finns sådana *osäkerheter* att marknadsaktörerna har svårt att fatta rationella beslut. Det övergripande är att aktörer ibland får så höga kostnader för att genomföra sina transaktioner på en marknad att de föredrar en alternativ organisering. Om de drabbade aktörerna tillsammans etablerar en verksamhet, som syftar till att utjämna maktbalansen på marknaden, kan det vara i form av ett kooperativt företag. Genom ett gemensamt agerande kan maktbalansen utjämnas, osäkerheterna kan i viss mån reduceras och aktörerna kan också jämna ut riskerna sig emellan. *Transaktionskostnadsteorins* tillämpning på kooperativt företagande redovisas i avsnitt 3.3.

Den rena marknadsmekanismen kommer till korta, då det gäller produktion av så kallade kollektiva nyttigheter. Dessa kännetecknas av att vem som helst kan tillägna sig en produkt utan att betala för den. Sådan produktion kommer inte till stånd under marknadsvillkor, eftersom producenten inte kan få täckning för sina produktionskostnader. Kooperativa företag har möjlighet att i viss mån producera kollektiva nyttigheter, åtminstone i den utsträckning som medlemmarna kan tillgodogöra sig dem och det är möjligt att utesluta ickemedlemmar från att erhålla dem. De teoretiska förklaringarna ligger såväl inom den neoklassiska ekonomiska teorin som i transaktionskostnadsteorin.

Punkterna ovan anger på olika sätt det kooperativa företagandets *raison d'être*, och dessa kan i viss mån också kombineras. Det bör dock påpekas att beroende på vilken roll ett kooperativt företag har för medlemmarna, dvs vilket av motiven ovan som gäller eller som är viktigast för medlemmarna, är de teoretiska motiveringarna olika, och därmed blir det också olika slags organiseringsmodeller som är de optimala. Om ett kooperativt företag exempelvis organiseras för att uppnå motiv 1, bör det lämpligen vara organiserat enligt den traditionella kooperationsmodellen. Om detta företag i stället försöker uppnå motiv 2, kan olyckliga konsekvenser uppstå för medlemmarna. Dessa frågor diskuteras i kapitlen 4 och 5. Eftersom studien avhandlar de kooperativa företagets konkurrenskraft, måste företagets uppgift på marknaderna vara en väsentlig utgångspunkt.

De ovannämnda teorierna anger nödvändiga men ej tillräckliga villkor för kooperativt företagande. En annan kategori av teorier är de, som presenterar bidragande orsaker till att kooperativt företagande fungerar bättre eller sämre. Givet att någon av förklaringarna ovan har giltighet krävs alltså ytterligare omständigheter för att kooperativa företag ska ha framgång. Enkelt uttryckt kan de ovannämnda teorierna sägas behandla villkoren för *kooperativa företag* medan de nedanstående avser villkoren för *kooperativa föreningar*. Relationen mellan dessa båda begrepp är uppenbar – en kooperativ förening har inget existensberättigande i sig utan dess uppgift är att äga ett kooperativt företag. En grupp av ekonomiska aktörer önskar att få vissa marknadsmisslyckanden korrigerade, vilket de kan uppnå genom det kooperativa företagets försorg, men de måste organisera sig inom en kooperativ förening. Således kan följande teorier nämnas, alla med fokus på föreningen snarare än företaget och alla med bidragande förklaringar:

3. *Äganderättsteorin* riktar kritik mot de kollektiva egenskaperna, som är vanliga i kooperativ verksamhet – kollektiviteten leder till att resurser blir inop-

timalt fördelade och utnyttjade. I fokus för teorin är människors incitaments-strukturer. När den enskilde inte har möjlighet att besluta om resursanvändningen, blir han inte bara likgiltig utan får också intresse av att tillskansa sig resurser, dvs bli snyltare, och om heterogeniteten i medlemskåren är stor, blir det omöjligt att fatta optimala investeringsbeslut. Avsnitt 3.4 utvecklar mera.

4. *Agentteorin* pekar på ett antal förhållanden, som medför att kooperativt företagande ofta är ineffektivt. Teorins budskap är att medlemskåren inte har förmåga eller ens vilja att styra föreningen i sina egna intressen, varför någon annan, t ex den anställda ledningen eller en klick av förtroendevalda, får kontroll över verksamheten. Ledningspersonerna (agenten), som har medlemmarnas (huvudmannens, principalens) uppdrag att driva företaget i deras intresse, har inte förmåga eller ens vilja att göra så. Avsnitt 3.5 redovisar agentteorins resonemang.
5. I avsnitt 3.6 behandlas en bred grupp av teoribildning, som går under benämningen *institutionell teori*. Häri finns sociologiska och sociopsykologiska förklaringar liksom ekonomiska teorier med ett mera eklektiskt angreppssätt. Det finns en betoning på värdesystemen inom medlemskåren – i den mån medlemmarna har en gemensam värdebas, har de större förmåga att styra föreningen enligt sina intressen. Graden av heterogenitet i medlemskåren har stor betydelse såtillvida att konflikterande intressen verkar förlamande på beslutskraften, vilket ger företagsledningen ökad makt. Särskilt i äldre litteratur kan författare ibland motivera existensen av kooperativt företagande med att medlemmarna känner samhörighet, har gemensamma värderingar, har samma sociala bakgrund m fl sociologiska begrepp. Dessa faktorer behandlar emellertid inte under vilka marknadsförhållanden kooperativa företag uppstår och utvecklas. Det finns ingen logik i att individer går samman i kooperativa organisationer pga olika sociala band, men däremot bidrar förekomsten av sociala band mellan medlemmarna till att kooperativa föreningar kan etableras, fortleva och utvecklas. Homogeniteten i medlemskåren är därvid viktig, och ibland kan ideologi ha stor betydelse, dvs medlemmarnas värderingar.

De ovannämnda teorierna är de, som är dominerande bland kooperationsforskarna, men de utgör inte alla de teorier, som kan användas för att studera kooperativt företagande. Nämnas bör att *spelteori* ger värdefulla bidrag till förståelsen av kooperativt företagande (Staat 1984; Sexton 1986; Bolin 1995). En förutsättning för att kooperativa företag ska kunna fungera effektivt är att det finns en god ledning, men huruvida ledningen är god beror på hur medlemskåren är sammansatt och fungerar. I mycken kooperativ litteratur betonas vikten av att medlemskåren är homogen i avseenden som har betydelse för kooperativet. En heterogen medlemskår leder till konflikter, handlingsförlamning, utbrytningar och många andra effektivitetshämmande effekter. Spelteorin granskar konsekvenserna av konflikterande intressen inom medlemskåren. En annan användbar teori är *"the theory of incomplete contracts"*, som är en utveckling ur äganderättsteorin (van Bekkum 2001, Benjaminsson 2001, Bijman 2002).

Det ovan sagda föranleder några kommentarer:

- Det förhållandet att många av de ovannämnda teorierna leder till motstridande slutsatser kan uppfattas vara problematiskt. Emellertid är lösningen densamma som så ofta när teorier motsäger varandra – teorierna förklarar olika delar av verkligheten. Därmed är det angeläget att teorierna blir integrerade, vilket kräver ett samlande perspektiv. Detta sker i de båda efterföljande kapitlen. I återstoden av detta kapitel följer presentationer av de olika teorierna, såsom dessa föreligger i litteraturen, varvid motsägelserna framgår tydligt. I kapitlen 4 och 5 visas att teorierna faktiskt inte är motstridande utan att var och en av dem ger goda förklaringar till de skilda kooperativa organiseringsmodellerna.
- Den föreliggande studiens disciplinära hemvist är ekonomisk-teoretisk. Individen uppfattas agera utifrån sina ekonomiska intressen. Även om individen inte har full information eller analysförmåga, strävar han dock efter att förbättra sin situation. Detta är de teoretiska förutsättningar, vilka ligger till grund för transaktionskostnads-, äganderätts- och agentteorierna och i mer extrem form för den neoklassiska teorin. Sådana antaganden kan vara tveksamma, då många medlemmar i kooperativa föreningar uppenbarligen i hög grad motiveras av känslor, t ex tradition, bygdepatriotism och konservatism. Å andra sidan är andelen av sådana medlemmar minskande, i synnerhet som konkurrensintensiteten stiger. Antalet bönder, som kan tillåta sig att ta ickeekonomiska hänsyn, sjunker efter hand som de ekonomiska problemen tornar upp sig.
- Då de lantbrukskooperativa företagens förmåga att konkurrera med investörägda företag analyseras i de kommande kapitlen, är det de ovannämnda teorierna, som används såsom analysverktyg. Det gäller att fastställa i vilken utsträckning de kooperativa företagen uppfyller de villkor, som krävs för att de ska ha ett värde för medlemmarna, och det är neoklassisk teori och transaktionskostnadsteorin, som levererar dessa villkor (avsnitten 3.2-3.3). Vidare gäller det att utröna i vilken mån de kooperativa företagen svarar till de villkor som kan ställas för medlemskårens styrning av verksamheten, varvid äganderättsteori, agentteori och institutionell teori måste vara utgångspunkter (avsnitten 3.4-3.6).
- Det är i princip möjligt att ge en integrerad framställning av de nedan presenterade teorierna, i all synnerhet de olika nyinstitutionalistiska teorierna (transaktionskostnads-, äganderätts- och agentteorierna). Detta görs emellertid inte här, eftersom det finns pedagogiska fördelar med att behandla dem var för sig. De är lättare att förstå, när de redovisas separat.

3.2 Neoklassisk teori – stordriftsfördelar

De olika leden i produktionskedjan karakteriseras i regel av olika optimal skala. Råvaruproduktionen utmärks av smådrift, vilket betyder att familjeägo ger de bästa resultaten. I förädlingsindustrin liksom i produktionen av lantbrukets insatsvaror finns däremot markanta stordriftsfördelar. Detta medför att de olika verksamhetstyperna bör förläggas till separata organisationer, men detta är inte något argument för kooperativt företagande. De separata organisationerna kan ju vara länkade till varandra genom marknadsmekanismen – de behöver inte vara vertikalt integrerade. Emellertid har de olika optimala storlekarna andra effekter, som kan föranleda kooperativa företag.

Den statistik, som USDA (USAs jordbruksdepartement) årligen publicerar, anger en tydlig trend – ju större förening desto högre vinstmarginal, bättre avkastning på egenkapitalet, bättre finansiella lösningar, osv. Hermansson (1996) visar att i svensk slakterisektor är stordriftsfördelarna betydande i det första förädlingsledet. Samma slutsatser rapporteras i Hedbergs studie (2002) av förädlingsverksamhet i mejeribranschen.

Det faktum att det inom livsmedelsindustrin är vanligt att större företag vid fusioner och övertaganden betalar åtskilligt över substansvärdet för det inlemmade företaget är ett tecken på stordriftsfördelar (Declerck 1997). Liknande slutsatser följer när man granskar lantbrukskooperationens historiska utveckling. Dels växer de största företagen organiskt till följd av lägre styckkostnader, varvid de kan konkurrera ut de övriga. Dels kan den störste köpa upp konkurrenterna eller fusionera in dem. I alla länder och i alla branscher, där det finns lantbrukskooperation, har det skett fusioner och övertaganden i stor omfattning (Utterström 1980; Søgård 1990).

När man beaktar vilka slags arbetsuppgifter lantbrukskooperativa företag utför, är det enkelt att inse förekomsten av stordriftsfördelar. Att transportera råvaror från primärproducenten till den första förädlingsstationen är uppenbart billigare ju flera leverantörer man har inom ett område och om volymerna är så stora att bilen blir fylld. Att ombesörja den första förädlingen (att transformera om råvarorna till en form där de är lagrings- och transportdugliga, homogena och standardiserade) är en så enkel hantering att stordriftsfördelarna är markanta. Det är funktioner som enkelt kan standardiseras, rutiniseras, mekaniseras och automatiseras. Slutsatsen är att åtminstone i de första stegen av förädlingskedjan finns markanta stordriftsfördelar.

Lantbrukarnas produktion är självklart geografiskt utspridd, vilket sätter gränser för hur omfattande ett lantbruksföretag kan vara. Den är vidare beroende av att enskilda individer har kontroll över produktionen. En agentteoretisk förklaring (avsnitt 3.5) till detta är att produktionen är så komplex att det krävs ständiga kontroller och justeringar, varför ansvaret kan vara svårt att överlåta till anställd arbetskraft. En äganderättsteoretisk (avsnitt 3.6) förklaring är att osäkerheterna i lantbruksproduktionen innebär att ägaren av produktionsresurserna inte gärna överlåter dispositionsrätten till andra. Det är alltså ingen tillfällighet att familjejordbruk är den dominerande produktionsformen världen över, varmed också är sagt att lantbruksproduktion utmärks av smådriftsfördelar. Visserligen ökar den optimala storleken inom primärproduktionen till följd av den teknologiska och ekonomiska utvecklingen, men av samma skäl ökar också den optimala storleken i de branscher, som ligger före och efter primärproduktionen. Även framgent kommer det att finnas markanta skillnader mellan skalan i kedjans olika led.

En viktig faktor är transportkostnader. Dessa sätter gränser för hur stort upptagningsområde ett förädlingsföretag har, när det köper råvaror från lantbrukarna, och därmed för hur stort företaget kan vara. Då två förädlingsföretag konkurrerar med varandra under i övrigt identiska förhållanden, vinner det med störst upptagningsområde, eftersom stordriftsfördelarna ger det lägre kostnader per enhet. Även då

det gäller transportkostnader sker förändringar, som föranleder ökande storlekar i alla led av förädlingskedjan.

Om konkurrensen står mellan ett kooperativt företag, ägt av råvaruleverantörerna, och ett i övrigt identiskt investörägt företag, har det förra en fördel, eftersom det kan ta in råvaror från en större krets av leverantörer. Förklaringen är att det kooperativa företaget inte i sig behöver göra någon vinst såsom det konkurrerande investörägda företaget måste. I det kooperativa fallet är det vinsten hos medlemmarna som räknas. För medlemmarna kan det till och med vara lönande att subventionera det kooperativa företaget något i syfte att detta ska få upp produktionsvolymen så att dess genomsnittskostnad kan sjunka och dess råvarupris kan stiga.

Det faktum att medlemmarna ofta tillskjuter ett insatskapital, som inte ger avkastning, samt att de låter vinstmedel avsättas till kollektiva fonder kan betraktas som sådan subventionering från medlemmarna till det kooperativa förädlingsföretaget. För en investörägd konkurrent vore en motsvarande överföring otänkbar. Slutsatsen är att ett kooperativt företag kan ge lönsamhet för sina ägare i situationer, där investörägda företag inte skulle kunna få ihop lönsamheten. Detta beror på att lönsamhet i det förra fallet avser förädlingsföretag och leverantörer gemensamt medan företagen i det senare fallet har mindre anledning att beakta lönsamheten i något annat led av kedjan.

Under de ovannämnda förutsättningarna kan det kooperativa företaget få en ensamställning på marknaden – bli monopolist om det säljer förnödenheter till lantbrukarna och monopsonist om det köper råvaror från lantbrukarna. När stor-driftsfördelarna är betydande, dvs genomsnittskostnadskurvan sluttar kontinuerligt nedåt, kommer det på sikt inte att finnas utrymme för mer än en aktör. Om det finns flera aktörer, kommer den störste, som alltså har lägst genomsnittskostnad, att konkurrera ut de övriga. Sådana ensamställningar brukar anses vara samhälls-ekonomiskt skadliga. När det inte finns konkurrens, tenderar priserna att bli sämre, servicen sämre, sortimentet mera begränsat och produkterna sämre.

När ett kooperativt företag är ensam köpare till lantbrukarnas råvaror, behöver detta emellertid inte hända. Det är inte bara fråga om att lantbrukarna själva styr företaget, varvid de naturligtvis försöker styra det i sitt eget intresse så att priserna inte blir sämre osv. Detta får ju konsekvenser endast på marknaden mellan bönderna och deras förädlings- eller försörjningsföretag. Även i relationen mellan förädlingsföretaget och dess kunder kan konsekvenserna av ett kooperativt företags marknadsdominans bli samhällsekonomiskt positiva.

Förutsättningen är att det kooperativa företaget inte på något sätt har kontroll över böndernas produktionsbeslut. De marknadssignaler, som det kooperativa förädlingsföretaget erfar på sina avsättningsmarknader, ska på ett helt oförvanskat sätt vidareförmedlas till bönderna. Det betyder bland annat att föreningen måste vara öppen för nya medlemmar, att den ska ha plikt att ta emot alla de produkter medlemmarna önskar leverera samt att ingen prisdiskriminering får ske (olikhörsning av olika delmarknader) (Sexton 1995).

När det sålunda inte finns någon konkurrens mellan olika förädlingsföretag, blir det i stället en fullständig konkurrens mellan de olika bönderna till följd av kravet på att föreningen inte får styra medlemmarnas produktion. Alla de volymer, som skulle kunna produceras, blir producerade. Ingen har möjlighet att begränsa utbudet så att prisnivån höjs till skada för konsumenterna. Det ser ut som om det kooperativa företaget har sådan marknadsdominans att det kan styra utbudet, men genom att företaget inte kan kontrollera produktionen, har det i själva verket ingen styrningsmöjlighet, varvid dess roll är konkurrensfrämjande ("procompetitive"). Det är inte bara konsumenter och samhällsekonomin i övrigt som tjänar på denna typ av Kooperation utan även bönderna, såtillvida att de alltid har ett köparföretag, som de styr själva och som därför arbetar i deras intresse.

För merparten av de större föreningarna gäller konkurrenslagens krav att de ska ha en öppen medlemskår, ha mottagningsplikt och inte prisdiskriminera, men det får också finnas föreningar, som inte följer dessa regler (se avsnitt 5.5.2). Det är föreningar, som inte är marknadsdominerande eller som dominerar en mindre, oftast lokal marknad. Även sådana föreningar kan helt och hållet uppfylla kriterierna för kooperativ verksamhet.

3.3 Transaktionskostnadsteori

3.3.1 Transaktionskostnadsteorins budskap

Det finns kostnader förbundna med att genomföra transaktioner. Förutom kostnaden för den köpta och sålda produkten är också transaktionen i sig resurskrävande. De båda parterna måste orientera sig i utbudet, granska produkten ifråga, undersöka motpartens vandel, göra upp ett kontrakt, gå till domstol eller skiljemän om motparten varit grovt bedräglig, osv. Som en del i transaktionskostnaderna måste även räknas risken att köparen kan få betala ett högre pris än nödvändigt eller att säljaren får alltför dåligt betalt.

Transaktionskostnader har förklarats vara kostnader för att utnyttja marknadsmekanismen eller "the costs of all activities of gathering and processing information, negotiating contracts, administrating, monitoring the exchange and solving possible disputes" (Ollila 1989, s 153). Alltså får både köparen och säljaren vidkännas transaktionskostnader innan transaktionen, under densamma och efteråt. En sekventiell indelning kan således göras i sökkostnader, förhandlingskostnader och uppföljningskostnader.

På samma sätt som friktion har en central betydelse inom fysiken kan transaktionskostnader ge förståelse av ekonomins uppbyggnad. Liksom ingenjören konstruerar en maskin med låg friktion, vill ekonomen ha låga transaktionskostnader i de ekonomiska systemen – rättare sagt söker företagsledningen att minimera summan av produktions- och transaktionskostnader. I dessa ansträngningar uppkommer skilda lösningar för samordningen mellan köpare och säljare. Ibland kan rena marknader vara det mest effektiva sättet. Andra gånger är fullständig integration mellan köpare och säljare att föredra. Däremellan finns otaliga grader och typer av vertikal integration (avsnitt 1.1). Valet av samordningslösning kan illustreras med

frågan om ett företag ska köpa en viss produkt på marknaden eller själv tillverka den (buy or make-situationer).

Transaktionskostnadsteorin har flitigt använts av forskare med intresse för kooperativt företagande (Staatz 1984, Ollila 1989, Nilsson 1991a, Fahlbeck 1996, Hakelius 2002). Teorin erbjuder nämligen robusta förklaringar till kooperativt företagande. Den förklarar att under vissa förutsättningar kan en grupp av ekonomiska aktörer sänka sina transaktionskostnader genom att de upprättar en gemensam samhandelspartner för att anskaffa produkter, avyttra sina producerade produkter, låna kapital, eller annan uppgift. Genom det gemensamma projektet åstadkommer gruppen en viss typ av partiell vertikal integration – de går ett eller flera steg fram eller tillbaka i en förädlingskedja.

När en marknadsmekanism på detta sätt ersätts av partiell vertikal integration är orsaken att det är kostsammare för aktörerna att använda sig av den rena marknadsmekanismen än att ha gemensam planering. Framför allt gäller detta i bestämda situationer. Följande faktorer brukar nämnas såsom bestämmande för hur höga transaktionskostnaderna blir (Ollila 1989; Fahlbeck 1996): transaktionsspecifika investeringar, osäkerhet, frekvens, externaliteter samt hierarkisk nedbrytning.

Sannolikheten för höga transaktionskostnader och därmed vertikal integration är högre, när en aktör har höga *transaktionsspecifika investeringar*. Detta innebär att aktören redan har investerat ett stort belopp på ett sådant sätt att han blir låst fast hos en bestämd handelspartner. Då denne vet att aktören inte har någon alternativ partner, kan han utnyttja sin ensamposition för att tillskansa sig oskäliga villkor. För att slippa hamna i en sådan beroendeställning har aktören incitament att integrera vertikalt. Det finns olika typer av transaktionsspecifika investeringar:

- *Specificitet i geografiskt hänseende.* Värdet på en tillgång kan vara avhängigt var tillgången finns, och många tillgångar kan vara geografiskt bundna, t ex fastigheter.
- *Specificitet i fysiska tillgångar.* Tillgångar har ofta ett begränsat värde, om de ska användas för ett annat ändamål än det, för vilket de är avsedda.
- *Specificitet i mänskliga tillgångar.* Genom utbildning, träning och erfarenhet har individer skaffat sig en resursuppsättning, som har ett begränsat alternativvärde. Personer, som specialiserat sig för en bestämd arbetsuppgift, har exempelvis en begränsad arbetsmarknad, vilket arbetsgivaren kan utnyttja.
- *Specificitet i skräddarsydda investeringar.* En aktör kan ha investerat i en tillgång, vars värde är helt beroende av tillgångar, som ägs av en annan aktör. Den förre har hamnat i en lock-in-situation – har låst sig fast vid någon, som därmed har möjlighet att agera bedrägligt.
- *Specificitet i tiden.* En säljare av tillgångar med kort hållbarhet kan lätt hamna i underläge i förhållande till köparna, och detsamma gäller då aktörer av andra skäl inte har tid att analysera transaktionen. Man brukar tala om hold-up-situationer.

I många affärssuppgörelser finns *osäkerheter*. I synnerhet när osäkerheten är skevt fördelad (informationsasymmetri föreligger), kan den starke parten utnyttja den

svage. När detta händer systematiskt, har den svage incitament att undvika marknaden och i stället integrera in handelspartnern. Osäkerheten kan avse skilda förhållanden:

- Det kan ibland vara svårt att i förväg bedöma en produkts kvalitet.
- Parterna i en transaktion kan vara osäkra på varandras egenskaper, inte minst den andres eventuella benägenhet att vara bedräglig.
- Ibland kan det till och med hända att man är osäker på sina egna preferenser.

Aktörernas val av samordningsform påverkas av hur ofta transaktionerna genomförs, dvs *frekvensen*. Den aktör, som har gjort stora specifika investeringar, kan bli extra hårt drabbad av högfrekventa transaktioner, om han skulle råka ut för en bedräglig motpart. Vid lågfrekventa transaktioner kan man acceptera mera bedrägligt beteende från motparten – när man endast tillfälligtvis drabbas av bedräglighet, blir förlusterna inte så stora att det är försvarbart att ägna stora resurser åt att motverka bedrägligheten.

Med *externaliteter* menas att en aktör inte har anledning att beakta att hans beslut har effekter, positiva och/eller negativa, för andra aktörer. I bondens kalkyl ingår exempelvis inte att hans gödsling kan ha negativa konsekvenser för ekologiska system utanför hans fastighet. Inte heller påverkas hans beslut av att hans verksamhet innebär landskapsvård – att de öppna landskapen bibehålls är en positiv externalitet. Effekterna för den enskilde beslutsfattaren är endast indirekta. Likaså påverkas han indirekt av positiva och negativa externaliteter från andra aktörers handlingar (Schotter 1985).

Det ligger i sakens natur att marknadsmekanismen inte kan lösa externalitetsproblem, eftersom den innebär att var och en handlar utifrån sin egen kalkyl. Den enskilde har då inte anledning att beakta de långsiktiga och breda konsekvenserna av sitt agerande. Förvisso har han intresse av att inte skada andra, men då han inte får feedback om effekterna av sitt handlande, kommer dessa inte med i hans kalkyl. Alltså fungerar inte marknadsmekanismen. Om ett antal individer, vilka alla påverkas av externaliteterna av andras handlingar, agerar samfällt, kan både negativa externaliteter reduceras och positiva externaliteter främjas. Det samfälliga handlandet måste ske inom en vertikalt integrerad organisation. Därmed blir externaliteterna internaliserade – det blir ett förhållande att beakta vid organisationens beslutsfattande.

Sålunda kan ett kooperativt företag agera som opinionsbildare och lobbyist – det ägnar sig därmed åt produktion av *allmänna nyttigheter* (*public goods*). Med detta menas en nyttighet, (1) som en konsument kan tillgodogöra sig utan att det påverkar andras möjligheter att konsumera den (rivalitet) och/eller (2) som har en sådan karaktär att konsumenten inte kan avkrävas betalning (exklusivitet) (Randall 1987, kap 9). Ett kapitalstyrt företag hade inte åtagit sig dessa uppgifter för sin kundkrets räkning, eftersom det inte kan få betalning för dem, men ett kooperativt företag kan i viss mån tänkas göra det för att skapa medlemsnytta – begränsningen består i att det kooperativa företaget ofta inte kan förhindra att ickemedlemmar tillgodogör sig samma fördelar som medlemmarna, dvs ickemedlemmarna kan vara

gratispassagerare. Det kooperativa företaget bör försöka att reducera ickemedlemmars möjlighet att agera gratispassagerare, men det är ofta inte möjligt.

Redan det förhållandet att ett kooperativt företag existerar kan betraktas som en allmän nytta (Boettcher 1980, s 39-40; Staatz 1984, s 195). Detta medför att övriga företag har en konkurrent, som konstant är på motpartens sida, och de har därför mindre möjlighet att agera till nackdel för dessa aktörer. Detta är till gagn för samtliga aktörer, även för dem som inte är medlemmar i den kooperativa föreningen, vilka därmed blir gratispassagerare. Denna effekt av kooperativt företagande brukar kallas tumstocksfunktionen (yardstick role), och den är en samhälls-ekonomiskt värdefull effekt av kooperativt företagande (Schrader 1989, s 132).

Staatz (1984) och Ollila (1989) anger *hierarkisk nedbrytning* som en transaktionskostnadsbestämmande faktor. Uttrycket kan förklaras med att det inom en produktionsverksamhet utförs olika aktiviteter, vilka utmärks av stordrifts- och smådriftsfördelar i varierande grad. Detta kunde tala för att det vore ekonomiskt mest effektivt att förlägga aktiviteterna med stordriftsfördelar respektive smådriftsfördelar till skilda organisationer. Ett problem uppstår emellertid, då de båda aktivitetstyperna är så nära förbundna med varandra att de svårigen kan utföras i helt separata organisationer. Om de intimt sammankopplade aktiviteterna samordnas med hjälp av marknadsmekanismen, blir transaktionskostnaderna höga.

I så fall är partiell vertikal integration en möjlig lösning. "Smådriftsaktiviteterna" utförs inom små enheter, vilka överlåter "stordriftsaktiviteterna" till en större organisation, som man styr och kontrollerar. Detta är den kooperativa varianten. En annan variant är franchising – en stor organisation står för "stordriftsaktiviteterna" men överlåter "smådriftsaktiviteterna" till mindre organisationer, som den har kontroll över. Genom den partiella vertikala integrationen kan de olika typerna av aktiviteter samordnas, trots att de utförs i olika organisationer. Integrationen uppnås genom att de båda leden är sammankopplade genom såväl marknadsinformation som styrinformation. Aktörerna anpassar sig alltså till varandra dels frivilligt på basis av mångfalden av information på marknaderna och dels tvingande till följd av organisationshierarki (ägarande) och kontrakt.

När medlemmarna i en kooperativ förening har såväl marknadsrelationer till föreningen som ägarande i denna, finns det förutsättningar för ett förtroende, som medför att de är villiga att inordna sig i det gemensamma bästa. Detta betyder att kooperativ organisering möjliggör för medlemmarna att fortsatt bedriva sina egna verksamheter i en liten skala. Verksamhetsgrenar, som kräver stordrift, överlåts till det kooperativa företaget.

Transaktionskostnadsteorin äger tillämpning på olika marknader. Till exempel kan förekomsten av *facklig verksamhet och arbetsrättslagstiftning* förklaras med att det råder obalans i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare – inläsnings-effekter, informationsasymmetri, mm. Transaktionskostnadsteorin kan lämna betydelsefulla bidrag till förståelsen av *kapitalmarknader*, vilket har implikationer för konkurrensen mellan kooperativa och investörägda företag och för entreprenöriella kooperativa företags framgångsmöjligheter (se avsnitt 5.6.1).

Vidare kan transaktionskostnadsteorin användas för att förklara *relationerna mellan personer* likaväl som mellan företag – till exempel hur medlemmar i en kooperativ förening interagerar med varandra (se avsnitt 3.6.3).

3.3.2 Tillämpning på lantbrukskooperation

Det är enkelt att förstå att de ovannämnda situationerna har giltighet för lantbruket på så sätt att lantbrukarna har möjlighet att sänka sina transaktionskostnader genom att samverka inom ramen för kooperativa företag i stället för att agera på marknaderna. Det finns goda argument för lantbrukskooperativ verksamhet, åtminstone historiskt sett:

- Lantbrukaren har ofta stora *irreversibla och produktionsspecifika investeringar* i mark, byggnader, anläggningar, besättning, osv. I synnerhet gäller detta mjölkproducenter. Därmed fungerar marknadsmekanismen sämre.
 - På grund av bondens investeringar i olika produktionsfaktorer har han svårt att byta handelspartner, om de nuvarande skulle vara bedrägliga.
 - En stor del av kostnaderna är fasta, medan de rörliga kostnaderna är mindre. Bonden kan prismässigt pressas ner till låga rörliga kostnader.
 - På grund av ovan beskrivna kostnadsstruktur finns höga inträdes- och utträdesbarriärer för lantbruk.
 - Marknadssignaler fungerar inte alltid som man förväntar sig, vilket också är en följd av kostnadsstrukturen. När bonden får ett lågt produktpris, kan det vara rationellt för honom att öka produktionsvolymen i stället för att minska den.
- Lantbruket är med nödvändighet geografiskt utspritt och bundet.
 - Risken ökar att lantbruksföretaget blir utsatt för lokala eller regionala monopol och monopsonier, särskilt med dyra transporter, ickehållbara produkter samt markanta stordriftsfördelar hos motparten.
 - Beslutsfattandet sker hos många små aktörer, som har svårt att försvara sig gentemot en stor motpart. Maktrelationen blir skev till nackdel för lantbrukaren.
- Eftersom jordbruk är biologisk produktion finns osäkerheter, som gör lantbrukaren sårbar gentemot sina handelspartner.
 - Bonden kan i förväg endast ungefärligt värdera pris, produktkvalitet och volym.
 - Han har svårt att bedöma en motparts eventuellt bedrägliga agerande.
 - Han kan uppskjuta inköp och leveranser endast en kort tid pga produkternas begränsade hållbarhet samt lagringssvårigheter.
 - Perioden från produktionsplanering till -utfall är lång, vilket försvårar planeringsmöjligheterna.
 - Bonden har ofta svårt att värdera de råvaror, som han producerar, vad gäller kvalitet och värde. Handelspartnern kan göra dessa bedömningar.

- Inom lantbrukarkåren finns fortfarande en gemensamhetskänsla, vilket innebär social identifikation. Detta sänker de interpersonella transaktionskostnaderna för bönderna, då de agerar inom ramen för sina kooperativa föreningar.

Det ovannämnda är argument för att bönderna ska gå in i det första ledet av förädlingskedjan. Argumenten går ut på att det bondekooperativa företaget ska förädla råvarorna fram till den punkt där råvarorna kan säljas på en marknad, som är så pass stor att den fungerar enligt marknadsekonomiska principer – kanske tills den har blivit lagrings- och transportduglig, men då måste den förmodligen också vara homogen och standardiserad. Transaktionskostnadsteoretiska argument för att kooperativa företag ska ägna sig åt fortsatt vertikal integration är svårare att hävda.

Samtidigt förekommer det allmänt att lantbrukskooperativa företag går in långt fram och långt tillbaka i förädlingskedjorna. I många fall kan det förvisso finnas transaktionskostnadsteoretiska argument för detta. Antalet köpare till de halvförädlade råvarorna kan vara så litet att det inte finns någon nämnvärd konkurrens, och därför gör köparföretagen så stora vinster att de bondekooperativa företagen kan lockas att själva göra dessa vinster. Men det finns också många fall där den vertikala integrationen inte kan försvaras som transaktionskostnadsbesparingar.

De senaste årens utveckling, och än mer den närmast förutsägbara framtidens, indikerar förändringar vad gäller de transaktionskostnadsteoretiska argumenten för lantbrukskooperativ verksamhet. Extrem stordrift i lantbruket, transportteknologin och informationsteknologin gör att allt fler lantbrukare kan agera på allt större och därmed också allt mer välfungerande marknader. I ett läge där primärproduktionen kännetecknas av industrialiserat lantbruk är behovet av kooperativt företagande inte lika självklart. När lantbrukarna kan avyttra sina produkter på tiotals mils avstånd, ökar chanserna för fungerande marknader. När lantbrukarna tack vare informationsteknologin ökar sin kunskapsnivå, har självständiga partner mindre möjligheter att agera bedrägligt. Därmed får lantbrukarna efter hand allt mindre anledning att i rollen som råvaruleverantörer vara delägare i kooperativa företag. De kan självfallet ha intresse av att fortsatt vara delägare till företaget men då i rollen som just ägare, dvs med en kapitalavkastningsmålsättning och inte ett medlemsnyttomål (Hakelius 2002). Sannolikheten för entreprenöriella kooperativa företag ökar efter hand som lantbruksnäringen ändrar karaktär.

Något liknande kan sägas om de lantbrukskooperativa företagens integration långt fram (och tillbaka) i förädlingskedjan. De transaktionskostnadsteoretiska argumenten försvagas efter hand som internationaliseringen fortgår, och den teknologiska utvecklingen föranleder råvaror med allt mer specifika egenskaper. Därmed blir de hållbara argumenten för långtgående förädling att erhålla avkastning på det investerade kapitalet och mindre att trygga bondens avsättning.

3.4 Äganderättsteori

3.4.1 Äganderättsteorins budskap

Äganderättsteorin bygger på tanken att det, som man har äganderätt till, har man också intresse av att vårda. Det är sålunda inte förvånande att äganderättsteorin har blivit allmänt använd bland miljö- och naturresursekonomer. När det inte finns någon ägare till vissa naturresurser, har alla människor intresse av att utnyttja dessa resurser med följden att resurserna blir överexploaterade och skövlade. Haven och luften är exempel liksom skogar och vattendrag. En lösning på problemen kan framkomma om någon ekonomisk aktör hade äganderätt till resurserna och därmed också intresse av att vårda resurserna så att dessas värde behålls och helst också ökar. Det finns emellertid också gränser för de effekter, som kan uppstå till följd av ägandet, nämligen att det är kostsamt att vårda resurserna och inte minst att övervaka sin äganderätt så att ingen annan lägger beslag på resurserna.

Begreppet äganderätt har tre komponenter, nämligen rätten att *använda resurser*, rätten att *tillgodogöra sig avkastningen från resurser* samt rätten av *avyttra resurser* (Stryjan 1989, s 27). Avgörande är alltså att ägaren kan förfoga över resurserna efter sitt eget gottfinnande och har möjlighet att fatta beslut om resurserna – till och med får förstöra resurserna när dessa inte längre har något värde.

Mot denna bakgrund kan man ställa sig kritisk mot äganderätter inom traditionellt organiserade kooperativa företag. Det kooperativa företaget ägs av en förening, och föreningen ägs av medlemmar, men det är ett kollektivt ägande. Dels finns det ett ofta stort kollektivt kapital, som ingen kan hävda äganderätt till, just eftersom det är kollektivt – endast i tillfälle av en likvidation av företaget kan medlemmarna få äganderätt till detta kapital. Dels har medlemmarna investerat i företaget i form av insatser. På ett sätt har medlemmarna äganderätt till sina insatser såtillvida att de kan erhålla dessa pengar, men endast om de utträder ur föreningen. I övrigt har medlemmarna ingen möjlighet att disponera över sina insatser. Alla beslut om insatserna fattas av styrelsen eller av föreningsstämman. På så sätt är medlemsinsatserna en variant av kollektivt kapital.

Slutsatsen är att äganderätten till traditionellt organiserade kooperativa företag är vag, i och med att hela företaget är kollektivt styrt. Detta kan få konsekvenser för effektiviteten. Dessa frågor behandlas djupare i avsnitt 3.5 Agentteori, eftersom de agentteoretiska dimensionerna gör att de vaga äganderätterna blir än mera problematiska.

3.4.2 Ägare av den viktigaste resurstypen

Ett annat sätt att tillämpa äganderättsteori på kooperativt företagande redovisas av Fulton (1995). Inom ramen för ett äganderättsteoretiskt resonemang undrar han hur kooperativa företag kan klara sig i den allt intensivare konkurrensen och den allt mer internationaliserade, kapitalkrävande och kunskapsintensiva livsmedelsproduktionen.

Utgångspunkten är att konkurrensens vinnare blir den ägarform, som behärskar den mest kritiska, osäkra produktionsfaktorn. Den aktör, som äger den mest kritiska resurstypen, har makt över andra aktörer, vilka alltså är beroende av denna resurstyp. Om en viss verksamhet kräver arbetskraft som är osäker, kommer arbetskooperativa företag att slå ut företag med andra ägare; om en bestämd typ av råvara är det största bekymret i en produktion kommer leverantören av denna råvara att kunna driva företaget effektivare än någon annan.

Consider a production process that uses two inputs: a farm output and processing services. If the quality of processing services is highly variable and unpredictable, ... the most efficient method of organizing production is to make the owners of these services the residual claimants. If the farm output is highly variable and unpredictable (at least without some cost), ... the most efficient method of organizing the production process is to make the owners of the farm output the residual claimants; i.e. a cooperative should be formed. (Fulton 1995, s 1146)

Detta resonemang förklarar varför lantbrukskooperativa företag under det senaste seklet har vuxit fram och blivit starka på de flesta marknaderna i de flesta länderna. Produktionen av råvaror av hög kvalitet har utgjort ett problem för investörägda livsmedelsproducerande företag. Det har funnits svårigheter att få till stånd produktion av goda råvaror, vilket har krävt hög kompetens hos lantbrukaren tillsammans med engagemang, noggrannhet och personlig övervakning. När lantbrukarna sålunda har producerat högkvalitativa råvaror, har de funnit det förmånligare att själva vidarefördla dessa i stället för att sälja dem till en annan förädlingsindustri, som kanske inte heller är tillförlitlig. Till detta kommer att lantbrukarna gemensamt kan sträva efter att ständigt höja kvaliteten i sina råvaror, samt att det finns en social gemenskap inom lantbrukarkåren.

Nu pågår en starkt ökande "industrialisering" av jordbruksproduktionen – stordrift, standardisering, homogenisering, automatisering, osv (Coffey 1993; Lidén 1999). Denna industrialisering är mest framträdande i Nordamerika och särskilt i vissa branscher såsom fågeluppfödning, svinuppfödning och mjölkproduktion (Rhodes 1998; Zering 1998). Utvecklingen kan emellertid nu skönjas också i Europa. Det centrala i lantbrukets industrialisering är att produktionen kan frikopplas från ägandet. Det är inte längre nödvändigt med en så pass liten produktionsskala att den enskilde lantbrukaren behöver styra och kontrollera hela processen. Lantbruksföretagets ägare kan överlåta detta till andra personer utan att kvaliteten på de producerade råvarorna blir lidande. Därmed är det möjligt att mycket stora, till och med börsnoterade, företag driver lantbruksproduktion.

Det centrala är att goda råvaror idag inte är den mest problematiska faktorn för en framgångsrik förädlingsindustri. Det är numera inte lika svårt att framställa råvaror av hög kvalitet och stor volym, och enskilda lantbrukare är inte längre nödvändiga för denna produktion. Därmed faller även argumentet för att lantbrukskooperativ förädlingsindustri ska vara överlägsen i konkurrensen med företag med andra ägare.

Om förädlingsindustrier med lantbrukare såsom huvudmän mister i konkurrenskraft efter hand som lantbruket industrialiseras, kan man undra vilka

andra ägartyper som kommer att vinna. De tillgångar, som idag och alltmer i framtiden blir avgörande för en framgångsrik livsmedelsindustri, är dels det genetiska materialet och dels tillgången till avsalumarknader. Ägarna av genetiska material – växtförädlingsföretag, avelsföretag, genförädlingsföretag – är de som har störst möjlighet att utveckla produkter, som är verkligt attraktiva på marknaderna och som är svåra för konkurrenter att imitera. Ägarna av de företag, vilka har starkast fäste på konsumentmarknaderna – i form av starka varumärken, attraktiva produkter, osv – har nyckeln till lukrativa försäljningsmöjligheter. Det gäller dels multinationella kedjor i dagligvaruhandeln och dels multinationella giganter i livsmedelsindustrin. Slutsatsen av Fultons resonemang är att framtidens livsmedelsindustri blir dominerad av stora investörägda multinationella företag i genetikbranschen samt i livsmedelsindustrin och dagligvaruhandeln.

Utifrån dessa resonemang kan man undra hur det är möjligt att lantbrukskooperativa företag i större delen av Europa liksom i USA uppvisar ständigt ökande volymer, och även i övrigt tycks utvecklas positivt. En förklaring kan vara att de kooperativa företagen i ökande utsträckning frångår den traditionella kooperativa företagsformen och i stället successivt övertar allt mera egenskaper från investörägda företag, liksom att de allt mera driver verksamhet gemensamt med investörägda företag (avsnitt 1.5.6). Därmed övergår makten från lantbrukarna i deras roll som råvaruproducenter till rollen som kapitalägare (inklusive de lantbrukare som vill investera i dessa verksamheter). Företagens målsättning blir inte längre ett högt avräkningspris.

En slutsats är att i den mån som lantbrukskooperativa företag kan skaffa sig en stark ställning på avsalumarknaderna samt har tillgång till ett förstklassigt genetiskt material, kan de klara sig i den framtida konkurrensen. Andra förutsättningar är en låg kostnadsnivå samt produkter som appellerar till föga priskänsliga marknader. Om lantbrukskooperativa företag styrs utifrån lantbrukarnas roll av investorer i företagen, förbättras förutsättningarna på vissa marknader, varvid det blir fråga om internentreprenöriella företag. Vidare finns möjligheten att de kooperativa företagen samverkar med multinationella företag inom ramen för externentreprenöriell Kooperation. Lantbrukskooperativa företag av traditionell typ, dvs sådana som styrs utifrån lantbrukarnas intressen som producenter, får svårare att hävda sig lika starkt som idag.

3.5 Agentteori

3.5.1 Agentteorins budskap

Det finns otaliga situationer, där en aktör avtalar med en annan att den senare ska utföra en uppgift åt den förre – agenten ska göra något på en huvudmans vägnar. En sådan situation är då en anställd ledning förvaltar en organisation åt organisationens ägare, t ex en kooperativ medlemskår. Teorin bygger på förutsättningar om individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet och informationsasymmetri.

Agentteorin brukar tillämpas på två sätt i kooperativa sammanhang. Inom teorin behandlas de svårigheter, som en organisations ägare kan ha försvara sina intres-

sen, både beroende på att ägarna inte kan klarar av att styra organisationen och beroende på att organisationens ledning kan tillskansa sig orättmätiga fördelar. Det senare är vanligast i litteraturen, och det är det som används i denna studie. Troligen har dock båda viss giltighet.

1. Om medlemmarna har begränsade möjligheter att bedöma det kooperativa företagets verksamhet, klarar de inte av att styra det. De kan sålunda via sina förtroendevalda föra in styrsignaler i företaget, vilka inte ligger i deras intresse, och den anställda ledningen kan se som sin uppgift att skydda medlemmarna gentemot deras egna försök att störa verksamheten. Det finns kopplingar till de i avsnitten 3.6.3 nämnda begreppen *lägre och högre värderingar* samt *interaktiv demokrati-modellen*.
2. Ledningen kan med sitt kunskapsövertag skaffa sig fördelar på bekostnad av medlemmarna. När ledningen har ett informationsövertag, har ägarna svårt att styra företaget. Ledningen kan fatta beslut över huvudet på ägarna. Detta svarar till *oligarkins järnlag* samt till *konfliktteorin* i den tyska kooperationsforskningen, vilka presenteras i avsnitt 3.6.6.

Problemen förvärras för kollektiva organisationer, dvs när det inte finns handel med ägarandelar. På så sätt har även äganderättsteorin en tillämpning (avsnitt 3.4.1). Det kollektiva ägandet accentuerar de svårigheter, som ägarna kan ha med att styra sin organisation i enlighet med sina intressen, och detta gäller än mera om det finns motstridiga intressen inom ägarkretsen.

Ett företag kan uppfattas som ett nätverk av kontrakt (Jensen & Meckling 1979, s 470). Företaget har kontrakt med sina intressenter såsom anställda, leverantörer, kunder, långgivare, företagsledning och ägare. Alla kontrakt, utom det med ägarna, anger att intressenten ska få en bestämd ersättning för sin insats. Ägarna får därmed en variabel ersättning. De erhåller överskottet – residualen – av företagets verksamhet, alltså vad som blir kvar efter att alla andra intressenter har fått det, som kontrakten säger. Ägarna har krav på företagets *residualrätt* – de är *residualrättsinnehavare* (residual claimants).

Teorins kärna är relationen mellan en huvudman och dennes exekutiv – *principalen och agenten*, till exempel ett företags ägare respektive företagsledningen. Om organisationen är stor och komplex, kan ägarna inte styra den på egen hand, varför de måste anställa en ledning. Ägandet och styrandet är därmed åtskilda. Agenten uppdras att handla i huvudmannens intresse, men detta innebär att agenten också får rätt att fatta många beslut i frågor, som påverkar huvudmannens förmögenhet. Även om relationen mellan parterna regleras i ett kontrakt, kan det vara svårt för huvudmannen att förhindra att agenten handlar i sitt eget intresse. Problemet försvåras av att inget kontrakt är perfekt och av att det är resurskrävande att upprätta, vidmakthålla och följa upp kontrakt. Ett typ av åtgärd är att huvudmannen utformar ett belöningssystem, som innebär att de båda parternas incitament bringas i samklang. Därmed kan huvudmannen styra och kontrollera agenten, men detta är kostsamt. Likaså är det kostsamt för huvudmannen att upprätthålla ett kontrakt, som innebär att agenten kan bestraffas i händelse av dennes kontraktsbrott. Om individernas målsättningar är individuell nytto-maximering, samtidigt som det finns begränsad rationalitet, föreligger möjlighet till bedrägligt beteende. Begrän-

sad rationalitet innebär att individen har begränsade kunskaper och begränsad förmåga att behandla information. Dessa begränsningar är emellertid troligen inte lika stora för de båda parterna. Sannolikt har agenten större kunskap om företaget än ägarna, eftersom den förre är anställd för att vara expert i företagsledandets konst och ägnar hela sin tid åt uppgiften. Det föreligger således informationsasymmetri till företagsledningens fördel, vilket innebär att ledningen kan agera opportunistiskt. Därmed måste huvudmannen skydda sig mot förluster, som kan uppstå till följd av agentens bedrägliga beteende. Sådana åtgärder är emellertid resurskrävande för huvudmannen. Allt i allt måste huvudmannen vidkännas olika agentkostnader (Jensen & Meckling 1976 och 1979; Barney & Ouchi 1986, s 209–210):

- *Principalens kontrollkostnader.* Huvudmannen måste använda resurser för att styra och kontrollera agenten. Detta görs till en del genom kontraktsskrivande och till en del genom kontroll av att kontraktet efterlevs.
- *Agentens försäkranskostnader.* För att övertyga huvudmannen om att han handlar i huvudmannens intressen använder agenten en viss mängd resurser.
- *Residualförlust.* Eftersom agenten har rätt att fatta självständiga beslut, finns en risk att han inte styr organisationen på ett sätt, som bäst tjänar huvudmannens intressen. Huvudmannen har äganderätt till de vinster (residualen), som följer av företagets verksamhet, men agenten kan handla så att överskottet kan bli större eller mindre. Eftersom huvudmannen inte är kapabel att styra och kontrollera agenten fullständigt – det skulle bli för kostsamt – får han inse att agenten i viss mån handlar bedrägligt. Därmed uppstår välfärdsförluster för huvudmannen.

Agentkostnader finns i alla organisationer – investörägda, kooperativa och offentliga – men deras storlek varierar. Det finns ett antal sätt, varpå huvudmannen kan minska sina kostnader och förlustrisker (Fama 1980; Fama & Jensen 1983; Shleifer & Vishny 1996). Härvidlag tycks emellertid kooperativa företag ha större svårigheter än investörägda företag (se tabell 3-1) – men förmodligen är problemen långt större i offentlig verksamhet. Likaså finns rimligtvis stora skillnader mellan kooperativa företag, som är organiserade enligt skilda organisationsmodeller, dvs problemen måste vara större i den kollektivistiska, traditionella formen än i de entreprenöriella. Figur 3-1 och tillhörande text är sålunda skriven med traditionella kooperativa företag i åtanke.

Skillnaderna mellan de båda företagsformerna beror väsentligen på att *residualrätten i kooperativa företag är vagt definierad* – det är oklart vad medlemmarna egentligen äger. När man inte kan handla med en kooperativ residualrätt, finns det inget marknadsvärde och alla andra försök att fastställa ett värde för den kooperativa residualrätten blir fåfänga.

“A cooperative can be defined as an economic organisation whose residual claims are restricted to the agent group that supplies patronage under the organisation’s nexus of contracts (i.e. the member-patrons) and whose board of directors is elected by this same group” (Vitaliano 1983, s 1079).

Tabell 3-1: Ägarkontroll i investörägda och kooperativa företag

| <i>DIMENSION</i> | <i>INVESTÖRÄGDA FÖRETAG</i> | <i>TRADITIONELL KOOPERATION</i> |
|---|--|---|
| <i>Företagets målsättning</i> | Om varje överordnad i en hierarki är ansvarig för underordnades alla handlingar, samlas ansvaret hos en person i hierarkins topp. Organisationen får ett väldefinierat mål. | Samma som för investörägda företag internt i organisationen, men skillnader avseende medlemskåren. Här finns stor heterogenitet om måluppfattningar. |
| <i>Ägandekoncentration</i> | Om företagets ägarskara är tämligen koncentrerad, kan ägarna styra organisationen bättre. | Kooperativa företag har definitionsmässigt inte koncentrerade ägarförhållanden |
| <i>Handel med residualrätter</i> | Det finns ett marknadspris för residualrätter. "Stock prices are visible signals that summarize the implications of internal decisions for current and future cash flows. This external monitoring exerts pressure to orient a corporation's decision process toward the interests of residual claimants." (Fama & Jensen 1983, s 313) | Residualrätterna är ej omsättningsbara. Därmed har medlemmarna intresse av organisationen endast medan de är medlemmar. Genom omsättningsbara residualrätter skulle huvudmännen få ett oändligt tidsperspektiv – i Kooperation är tidsperspektivet medlemmens återstående medlemstid. |
| <i>Information om marknaden för residualrätter</i> | Aktiemarknaden kan fås att fungera bättre. Marknadsanalytiker bidrar till att underlätta prisbildningen och tolka marknadssignaler. (Condon & Vitaliano 1983, s 15) | Marknadsanalytiker är inte intresserade av kooperativa residualrätter. Kooperativa företag får obetydlig uppmärksamhet av finansiella media. |
| <i>Ägarnas möjlighet och incitament att aktivt utöva ägarmakt</i> | Marknaden för residualrätter förbättras då olika ägargrupper kan liera sig med varandra i ansträngningarna att styra företagsledningen. (Vitaliano 1983, s 1079) | Kooperativa företag styrs ofta enligt principen en medlem, en röst. På grund av stora medlemskåren är det svårt att stimulera ägarna att utöva starkt ägarskap. |
| <i>Företagsledningens incitament: få gott renommé</i> | Ledarna beaktar ägarnas intressen mera. Om de enkelt kan bli avsatta och om det finns öppen information om deras prestationer, agerar de mindre ofta bedrägligt. | Marknaden för kooperativa ledare är ofta mera begränsad – åtminstone har det varit så under lång tid. . |
| <i>Företagsledningens incitament: behålla tjänsten</i> | Extern styrning genom övertaganden är möjlig. "... hostile takeovers are probably the most effective way for shareholders to get rid of non-value-maximizing managers ..." (Shleifer & Vishny 1988, s 11) | Kooperativa företag blir sällan övertagna, och när det händer, kan försöken enkelt avvisas. Det skulle krävas stora resurser för att övertyga en stor medlemskår om att de ska sälja sitt kooperativa företag. |
| <i>Företagsledningens incitament: få bonus</i> | Företagsledningarna kan erbjudas incitamentshöjande anställningskontrakt i form av bonus o likn. | Då kooperativa företags årsvinst beror på avräkningslikviderna, är det svårt att finna en god bas för bonusberäkning. |

Medlemmarna i en kooperativ förening har ingen individuell rätt till företagets tillgångar utan de äger endast det nominella värdet av sina insatser. Alla beslut om det individuella kapitalet (insatserna) fattas av föreningen, dvs kollektivt. Företaget har ett kollektivt kapital, som är underlagt kollektiva beslut. Således går det inte fram några marknadssignaler på kapitalmarknaden från medlemmar till det kooperativa företaget – medlemmarna kan framföra synpunkter ("voice") eller reducera sin leveransvolym eller lämna föreningen ("exit"), men de kan inte ge signaler via beslut om investeringar i föreningen. Exit och voice står för olika möjligheter att påverka – exit innebär att man lämnar en organisation varvid denna har anledning att förändra sig medan voice uttrycker att man ger verbalt uttryck för sin mening (Hirschman 1970).

Medlemmarna har s k *kooperativ residualrätt*. Istället för individuell rätt till företagets kapital erhåller de det kooperativa företags överskott i form av förbättrade samhandelsvillkor, dvs bättre priser och service. Sådana målsättningar är svåra att operationalisera och därmed använda som ledstjärna. När det inte finns en marknad för insatser, kommer medlemmarnas fokus att riktas mot avräkningspriserna. Därmed förkortas deras planeringshorisont, då de ska styra företagsledningen. Sannolikheten för att ett kooperativt företag ska bli utsatt för ett försök till övertagande av ett annat företag är liten – sådant kan i investörägda företag påverka företagsledningar att agera i huvudmannens intresse. Kort sagt medför den kooperativa residualrätten att huvudmannen har svårt att styra företagsledningen att handla i huvudmannens intresse. Agentkostnaderna för kooperativa företag blir alltså högre än för investörägda företag.

Residualrätterna i ett investörägt företag kan omsättas till marknadspriser, vilket medför att ägarna i högre grad försäkras om att kontrakten med ledningen blir väl genomtänkta och efterföljda. Ägarna har ett långsiktigt intresse och kan omfördela sina innehav. Det finns förutsättningar för en välfungerande marknad, som stimulerar både huvudmannen och agenten att bedriva en effektiv verksamhet.

Enligt agentteorin uppstår ett antal problem, när ägandet och styrandet av ett företag är åtskilda. Problemen är större i kooperativa företag, eftersom den vagt definierade äganderätten leder till osäkerheter och konflikter beträffande hur organisationen ska vara uppbyggd och arbeta, i synnerhet när organisationerna blir stora och alltmer komplexa (Hackman & Cook 1997, s 105). I det följande används begreppet agentproblem, även om "vagt definierade äganderätts-problem" egentligen vore mera träffande – uttryck "vaguely defined property rights" (VDPR) vinner fram i den engelskspråkiga litteraturen (Sykuta & Cook 2001, s 1275). Agentproblemen har i litteraturen klassificerats på olika sätt (Jensen & Meckling 1979, s 481; Schuster 1990; Hackman & Cook 1997). Här används Schusters indelning:

- problemet med gemensam egendom eller gratispassagerarproblemet,
- horisontproblemet,
- portföljproblemet,
- uppföljningsproblemet eller kontrollproblemet,
- beslutsfattareproblemet eller problemet med påverkanskostnader.

De tre förstnämnda problemen är närmast kopplade till äganderättsteori, såtillvida att de oklar äganderätterna i kooperativa företag bidrar till att medlemmarna får svårigheter att styra organisationen i sitt eget intresse. De två sista punkterna avser agentproblem, som inte är hänförliga till äganderätsfrågor.

Agentproblemen kan bli stora även på grund av att en organisations målsättning är oklar. Kooperativa företag sägs ofta skapa "medlemsnytta", men vad detta begrepp innehåller kan inte förklaras och än mindre operationaliseras. Därmed har styrelsen svårt att avgöra vilka kvalifikationer som behövs för ledningen, vilket kan medföra att ledningens affärsmässiga kompetens blir svag. Detta kan vara allvarligt – en dåligt kompetent individ på en attraktiv post och i en maktposition kan tänkas vilja förhindra att mera kompetenta personer kommer fram och utvecklas, eftersom dessa kan utgöra ett hot mot ledaren. Denna situation blir än mera allvarligt om den dåligt kompetente inte heller har förmåga att utpeka personer i underordnade positioner eller bedöma kvaliteten hos konsulter och andra utanförstående. Allt detta är givetvis till skada för organisationens huvudman.

3.5.2 Problemet med gemensam egendom

Det kollektiva ägandet i ett kooperativt företag innebär att individers handlande kan få negativa konsekvenser (Vitaliano 1983, s 1081). När en ny medlem inträder i föreningen, får han omedelbart tillgång till alla de tillgångar, som tidigare generationer av medlemmar har samlat samman. Nya medlemmar betalar i regel endast ett mindre belopp vid inträdet i föreningen, vilket späder ut de existerande medlemmarnas förmögenhet. Detta leder till låg kapitaltillväxt. Det är svårt att övertyga medlemmarna om att de ska investera i företaget, när de måste dela sin investering med alla andra (Condon & Vitaliano 1983, s 20). När en medlem slutar, får han inte ut de tillgångar, som han har bidragit till att tillskapa.

Följden är att vissa marknadsmekanismer inte fungerar bra, eftersom de ekonomiska aktörerna inte behöver vidkännas de fulla konsekvenserna av sitt handlande. Medlemmarna uppmuntras att vara gratispassagerare, vilket gör resursanvändningen inoptimal. Det kollektiva egenkapitalet fungerar såsom ett filter mellan medlemmen och företaget, dvs marknadssignalerna från medlemmarna kommer inte fram. Detta påverkar vilka investeringar som ska göras och hur företaget ska ledas och därmed ytterst företagets värde för medlemmarna. Det är en vanlig observation att kooperativa företag har svårt att anskaffa egenkapital, till och med för investeringar som skulle kunna vara lönsamma (Se t ex Chukwu 1990).

Eftersom det kooperativa företagets kapitalanvändning sålunda är inoptimal, blir långivarna mera försiktiga, vilket leder till en högre kostnad för lånekapitalet. Detta bidrar till att minska företagets värde för medlemmarna (Condon & Vitaliano 1983, s 22–23). Eftersom medlemmarna försöker få ut mest möjligt från det kooperativa företaget samtidigt som de bidrar så lite som möjligt, föredrar medlemmarna att företaget lånar kapital hellre än att de själva tillskjuter egenkapital. Framtida medlemsgenerationer får bekymra sig om lånen (Jensen & Meckling 1979, s 484).

Problemet med gemensam egendom påverkar inte endast medlemmarna utan också samhällsekonomin. Ett viktigt villkor för en effektiv marknadsekonomi är att resurser ska vara mobila. Det måste vara möjligt att flytta resurser från en krympande sektor av ekonomin till en expanderande, från ett misslyckat projekt till ett löftesrikt och från dåliga investeringar till goda investeringar. När ett företag är uppbyggt på kollektivt kapital, är sådana kapitalflyttningar svåra att göra. Detta är ett särskilt stort problem för verksamheter i hård konkurrens. Kooperativa företag är särskilt bekymmersamma i detta hänseende, eftersom icke konkurrensdugliga företag kan leva kvar länge efter det att de borde ha lagts ner. De kan fortleva därför att ledningen önskar det och har ett kollektivt kapital till sitt förfogande, även om medlemmarna har blivit likgiltiga.

På samma sätt som kooperativa företag ofta har svårt att snabbt utvidga sitt egenkapital eller att krympa det har de också svårighet att krympa och att omorientera sina verksamheter. Enligt stadgar och bolagsordningar ska kapitalet användas endast för att främja medlemmarna i ett bestämt hänseende (en viss typ av varuförsörjning, en viss typ av råvaruanskaffning, etc), och om marknadsförutsättningarna ändras så att detta behov ändras eller försvinner, är det svårt att ändra företagets uppgift. Ett kooperativt företag med huvudsakligen kollektivt kapital blir inte säkert nedlagt, då medlemmarnas behov av företaget försvinner, och dess verksamhetsinriktning ändras inte heller nödvändigtvis, när medlemmarnas behov ändras.

En orsak till detta är att ledning och styrelse har gjort personliga transaktionsspecifika investeringar i företaget. De ledande kan tillse att de får bättre arbetsvillkor än de skulle kunna få hos någon annan arbetsgivare (jfr Furubotn & Pejovich 1972, s 1151). De har skaffat sig en kompetens, en livsstil, ett kontaktnät m fl förutsättningar, vilka de inte kan utnyttja till fullo någon annanstans (LeVay 1983). Ledningarna har därför svaga incitament att nedlägga eller omorientera ett ineffektivt företag. Det hävdas ibland att ledningarna i kooperativa företag sällan blir utbytta. Situationen förändras om det finns en god arbetsmarknad för dessa ledare, dvs även ickekooperativa företag skulle kunna vara intresserade av deras tjänster, eller om det finns ett stort antal kooperativa företag, som skulle kunna anställa dem.

I all synnerhet är dessa problem stora för kooperativa företag, i vars stadgar finns en klausul om att de kvarvarande tillgångarna i händelse av en likvidation ska överföras till allmänna ändamål, exempelvis till en federation. I så fall har medlemmarna inga incitament alls att upplösa det kooperativa företaget medan det fortfarande finns kvar tillgångar, som skulle kunna fördelas till medlemmarna.

På grund av det kollektiva kapitalet blir marknadssignalerna mellan medlemmar och företag förvrängda eller t o m satta ur spel. Eftersom utnyttjandet av det kollektiva kapitalet inte registreras i bokföringen såsom resursförbrukning, svarar priserna som företaget erbjuder medlemmarna inte till den faktiska resursanvändningen. Medlemmen kan köpa alltför billigt och sälja alltför dyrt, jämfört med om marknadsvillkor hade rått. Detta innebär en inoptimal allokering av resurser såväl företags- som samhällsekonomiskt. Marknadskrafterna försvagas när det inte finns en överensstämmelse mellan incitament och belöningar.

3.5.3 Horisontproblemet

Horisontproblemet uppstår till följd av att de olika aktörerna i en kooperativ organisation har begränsad planeringshorisont. För medlemmarnas del beror detta på att residualrätten vid utträdet ur föreningen inte kan överföras till någon annan. De förtroendevaldas planeringshorisont begränsas av att deras mandatperioder utlöper. Den anställda företagsledningen har en planeringshorisont, som bestäms av antalet år antingen till pensionering eller till en annan anställning. Till det kommer att planeringshorisonternas längd skiljer sig mellan alla parter. Medlemmarna har olika ålder och därmed olika antal år kvar som medlemmar. Alla dessa förhållanden bidrar till att det inte är möjligt att fatta optimala investeringsbeslut, vilket hämmar det kooperativa företagets utveckling (Søgaard 1994).

När residualrätterna inte kan överlätas vid utträdet ur föreningen, förkortas medlemmens planeringshorisont. Eftersom medlemmen normalt inte har anledning att beakta vad som sker efter sitt utträde, tar han ställning till vad han får "här och nu". Därmed kan medlemmen motsätta sig investeringar, som skulle ge ett positivt nuvärde till hans kooperativa företag och alltså vara långsiktigt lönsamma men vars avkastning kommer vid en tidpunkt, då medlemmen inte längre är kvar i föreningen (Jensen & Meckling 1979, s 484). Kapitaltillväxten hämmas och företagets värde blir för litet. "Residual claimants will not choose to make investments in firm-specific assets when the payoffs from these investments extend beyond their expected terms of employment" (Condon & Vitaliano 1983, s 19).

I viss mån kan emellertid horisontproblemet mildras. Dels kan medlemmen ha intresse av långsiktiga investeringar i det kooperativa företaget, om han tror att marknadsvärdet på hans eget lantbruksföretag höjs till följd av att det finns ett starkt kooperativt företag, som arbetar för lantbrukarnas bästa (Condon & Vitaliano 1983, s 42). Detta gäller såväl om han har för avsikt att avyttra sin fastighet som om fastigheten ska ärvas av något barn.

3.5.4 Portföljproblemet

På grund av osäkerheterna i ekonomisk verksamhet är det en fördel att ha tillgångar spridda i olika verksamheter. En väl sammansatt portfölj medför ett minskat risktagande för en investerare. Ett kooperativt företag kan inte reducera medlemmarnas risktagande effektivt, eftersom medlemmarna är heterogena vad gäller riskpreferenser, förmögenheter, mm (Vitaliano 1983, s 1082). Företagets investeringsbeslut kan på sin höjd anpassas till ett genomsnitt av medlemspreferenser, men bakom detta genomsnitt kan det förekomma stora skillnader mellan olika individer. Varje investering blir därför optimal endast för en liten andel av medlemmarna.

Ju mer heterogen medlemskåren är, desto större blir portföljproblemet. Likaså blir de allvarigare, om föreningens verksamhetsportfölj är heterogen – ökad diversifiering ökar sannolikheten för att vissa verksamhetsgrenar faller utanför många medlemmars intressesfär – samt om medlemmarna finns inom ett stort geografiskt område.

Även medlemmarna och ledningen kan ha olika uppfattningar om hur portföljen ska se ut. Detta kan skapa konflikter, vilka resulterar i ekonomiska förluster.

3.5.5 Uppföljningsproblemet

Det finns ingen entydig koppling mellan vad en medlem bidrar med till föreningen och vad han erhåller från föreningen. Exempelvis får en ny medlem omedelbart möjlighet att utnyttja en förenings alla tjänster utan att betala ett belopp, som svarar till vad det kostar föreningen att producera dessa. Sålunda uppstår möjligheter att vara gratispassagerare, vilket inte är i överensstämmelse med marknadstänkande. Den dåliga överensstämmelsen mellan bidragen och belöningarna medför förvrängda incitamentssystem.

Till följd av den dåliga överensstämmelsen mellan bidragen och belöningarna kan medlemmarna komma att agera på sätt, som inte tjänar deras intresse. När det är möjligt att erhålla fördelar utan att erlagga motsvarande betalning, försvagas medlemmens intresse av att bidra med finansiering och att engagera sig i styrningen av företaget. Då medlemmen inte får tillräcklig belöning för sina finansiella och personliga insatser, kommer föreningen inte att styras i enlighet med deras intressen.

Ett stort kollektivt kapital medför således en risk för att medlemmarna förlorar intresse för och förmåga att styra föreningen, varvid i stället den anställda ledningen tar över kontrollen (Boettcher 1980, s 89–93). Om medlemmarna har svårt att kontrollera ledningen, kommer ledningen att agera i eget intresse, vilket troligen är att utöka företagets storlek, oavsett om detta ligger i medlemmarnas intresse eller ej. Det kan gälla ökad marknadsandel, diversifiering eller vertikal integration (Eschenburg 1971, s 147). "... cooperative managers may ... be able to pursue such goals as growth maximisation and others posited in the various so-called 'managerial theories of the firm'" (Condon & Vitaliano 1983, s 47).

Om medlemmarna i stort är passiva och om egenkapitalet – både det kollektiva och det individuella – är avskärmat från marknadskrafterna, får ledningen svag feedback på sina investeringsbeslut. Det ökar risken för olyckliga investeringar.

Företagsledningen i kooperativa företag uppges ibland ha stor makt. Om detta är riktigt, kommer marknaden för kooperativa företagsledare att fungera mindre väl. Sedan en företagsledare har fått sin direktörspost kan det vara svårt att avsätta honom. Ett annat problem är att styrelsen i avsaknad av bra mått för kooperativa företags framgång har svårt att bedöma hur duktig företagsledaren är. I den mån direktörskandidater uppfattar att de blir värderade på oriktiga grunder, finns risk för att de bästa kandidaterna inte söker sig till chefsposter i kooperativa företag.

... the agent markets for decision managers of cooperative organisations are more restricted than those for decision managers of open corporations ... (Condon & Vitaliano 1983, s 33).

... in ... 'coops', the future consequences of improved management are not capitalised into present wealth of stockholders (Alchian & Demsetz 1972, s 789–790).

3.5.6 Beslutsfattandeproblemet

Eftersom medlemmarna har olika uppfattningar om investeringar, konsolidering och efterlikvider, kan det vara svårt för företagsledningen i ett kooperativt företag att avgöra hur olika medlemmars åsikter ska vägas samman (Richards, Klein & Walburger 1998). I värsta fall kan ledningen förlora förmågan att tillmötesgå medlemmarnas intressen. Det är då lätt hänt att ledningen själv definierar en målsättning för företaget och låter sig styras uteslutande av marknadssignaler från medlemmarna. Detta gäller särskilt som ledningen inte heller får marknadssignaler från någon aktiemarknad (Condon & Vitaliano 1983, s 51).

Det kan också uppstå problem i relationerna mellan styrelsen och medlemskåren, särskilt om styrelsen är osjälvständig i relation till ledningen. Annars är ju styrelsens uppgift just att styra och kontrollera företagsledningen.

Board members of cooperative organizations can be expected to derive satisfaction from developing reputations as stewards of successful organizations that serve human needs in an essentially self-help fashion. Members of the boards of agricultural cooperatives may value such reputations because of the high value placed on service to agricultural and rural communities in certain close, rural social structures. (Condon & Vitaliano 1983, s 33)

3.6 Institutionell teori

3.6.1 Översikt

Räknat i antalet publikationer är det institutionella teoriområdet stort, men det omfattar också studier av synnerligen skiftande karaktär. Institutionell forskning har en lång historia inom det kooperativa fältet – ända från 1800-talets andra hälft. Det som förenar är dels att forskarna har ett starkt empiriskt intresse, varvid deras stöd i mera formella teorier blir svagare, dels att denna teoribildning riktar fokus mot den kooperativa föreningen snarare än företaget.

Ikke desto mindre har dessa teorier ekonomiska implikationer, eftersom föreningen och företaget är olika sidor av samma mynt. Exempelvis kan förekomsten av kooperativ ideologi i medlemmarnas sinnen öka deras engagemang för att vara medlemmar, att samhandla med företaget och att delta i styrningen av företaget (Hakelius 1996). Sociala variabler leder alltså till ökad volym i företagets verksamhet, samtidigt som medlemskåren därmed troligen blir mera homogen, allt med konsekvens att kostnadsläget sjunker.

De teorier, som refererats i de föregående avsnitten, bygger på förutsättningar om att individen beter sig egennyttigt och rationellt, om än med begränsningar i form av satisfieringsmålsättningar (snarare än maximering) samt ofullständig information. De institutionella teorierna har antingen likartade grundvalar eller också närmast motsatta, dvs förutsättningar om socialt eller ideologiskt motiverade individer.

3.6.2 Ideologi och värden

Förutsättningar om socialt och ideologiskt motiverade individer finns inte minst i den äldre tyska kooperationsforskning, som fick namnet *harmoniteori*. Här återfinns begrepp såsom *Genossenschaftsgeist*, kooperativ anda, för att förklara hur människor agerar i kooperativa organisationer. De förtroendevalda beskrevs i termer av *Treuhand*, trotjänare, dvs de drivs av en vilja att genomföra huvudmannens vilja (Eschenburg 1971, s 103 ff). Det centrala i båda begreppen är människors värderingar och drivkrafter, med betoning på sociala faktorer. Även om dessa begrepp idag inte anses meningsfulla, ger de en vink om centrala faktorer också inom dagens institutionella forskning, nämligen sociala nätverk både i den lilla skalan (familjen, gruppen, referensgrupper) och i den större (kulturer, underkulturer, föreningsväsende). Individen är inte bara en nyttomaximerare utan också en social varelse.

Denna tyska forskningstradition, harmoniteorin, försvagades under 1960-talet, när det blev uppenbart att den stämde dåligt överens med verkligheten. Den ersattes av vad som kallas *konfliktteorin*, vars förutsättningar är individuell nyttomaximering och informationsasymmetri, dvs den rymmer i princip agentteori och äganderätts-teori. Icke desto mindre måste erkännas att i den mån som det finns en social gemenskap inom en medlemskår, fungerar föreningen bättre. Konflikterna blir färre och mindre allvarliga. Medlemmarna kan enklare enas om företagets affärsidé och policy.

Tankarna om sociala motivationsfaktorer, homogenitet i medlemskåren, förtroende mellan medlemmarna och liknande förhållanden kan formuleras i termer av transaktionskostnadsteori. Liksom lantbrukarna har transaktionskostnader, när de köper och säljer produkter, har de transaktionskostnader inom den kooperativa föreningen (Nilsson 1996a). Medlemmarna har transaktionskostnader i relationerna sig emellan, när de fattar beslut om investeringar, om styrelsearbetet, osv, och dessa kostnader sjunker ju mera homogen medlemskåren är. I relationerna mellan medlemmar och kooperativt företag finns transaktionskostnader, när medlemmarna bedriver samhandel, och dessa kostnader sjunker med ökad tillit, vilken följer av homogenitet och en välfungerande medlemsdemokrati.

Utan ett medlemsengagemang har kooperativa företag svårt att klara sig på sikt. Om medlemmarna inte definierar sig själva som medlemmar, är de inte medlemmar utan endast namn i en medlemsmatrikel. Detta betyder att medlemsengagemanget ständigt måste vidmakthållas – *medlemskapet måste hela tiden förnyas* (Stryjan 1989), dvs medlemmarnas engagemang i föreningen måste vidmakthållas. Det betyder inte att det behövs ständiga väckelseprocesser – den förening, som inte tillgodoser medlemmarnas upplevda behov, kan inte på sikt överleva, oavsett hur starkt den vädjar till medlemmarnas lojalitet. Den ständiga förnyelsen av medlemskapet måste komma genom att föreningen löpande anpassar sig, när medlemskåren och omvärlden förändrar sig. Därigenom kan den lättare påverka medlemmarna till engagemang.

Om en kooperativ förenings medlemmar överlag erkänner sig till en eller annan ideologi, ökar sannolikheten för att medlemskåren kan enas om föreningens olika

handlingsplaner, målsättningar, affärsprinciper, strategier mm (Nilsson 1994). Det behöver inte vara någon speciell kooperativ ideologi. Det är högst berättigat att undra om det överhuvudtaget existerar någon kooperativ ideologi. Det faktum att begreppet kooperativ ideologi ofta nämns i litteraturen kan bero på att många författare, företrädesvis i den icke-vetenskapliga sfären, när en from förhoppning om att det skulle finnas en sådan ideologi.

I den mån en kooperativ förening agerar starkt ideologiskt, kommer den att rekrytera ideologiskt sinnade, vilket medför att homogeniteten i medlemskåren ökar. Detta kan uttryckas i nyinstitutionalistiska termer. När föreningen låter sin verksamhet styras av en ideologi eller annan uppfattning, som stämmer med medlemmarnas uppfattningar, får medlemmarna lägre transaktionskostnader såväl i sina inbördes relationer som i sin samhandel med föreningen. Om en förening kännetecknas av ideologi, och denna omfattas även av de ledande personerna, blir agentkostnaderna för medlemmarna lägre – jfr Treuhand-hypotesen ovan.

Det är därmed mera träffande att tala om medlemmarnas värderingar (värden) än deras ideologi. Craig (1993) försöker härleda *kooperativa principer* ur en speciell uppsättning av värden – ömsesidig hjälp, likabehandling med mänskliga rättigheter och frihet samt ekonomisk rättvisa (se avsnitt 4.2.1). Han diskuterar dock inte vad som händer med principerna, om medlemmarna inte omfattar dessa värden eller i övrigt hur sambanden ser ut.

Hur *värderingarna* kan variera och vilken betydelse de har för medlemmarnas agerande i relation till den kooperativa föreningen liksom till företaget, analyseras i Hakelius (1996). Värdena ligger djupt i människans sinne och förändras endast långsamt och trögt. Det finns långsiktiga trender i människors uppsättningar av värden, och dessa förändringar avser såväl medlemmar som ickemedlemmar samt medlemmarna i deras olika roller. I det moderna samhället går trenden mot s k postmaterialistiska värden, i vilka ingår självförverkligande, individualism, självständighet, mm. Dessa värden stämmer inte överens med den kollektivitet, som traditionellt utmärker kooperativt företagande.

I en empirisk studie visar Hakelius att det i den svenska lantbrukskooperationen finns en rad skillnader mellan olika medlemskategorier, där den mest intressanta är den mellan yngre och äldre. De yngre bönderna lägger större vikt vid ekonomiska faktorer jämfört med sociala, och begreppen lojalitet och solidaritet har mindre betydelse för de yngre. Dessa skillnader yttrar sig också i medlemmarnas betenden – deras val av handelspartner och deras benägenhet att engagera sig i styrningen av företaget. En slutsats är att föreningarna måste anpassa sin verksamhet efter hand som de nya värderingarna blir allt starkare i medlemskåren.

3.6.3 Drivkrafter

Den teoretiska behandlingen av demokratibegreppet är naturligt nog omfattande, eftersom dess betydelse är så stor i västvärlden. I ett kooperativt sammanhang finns det anledning att hänvisa till Gunnar Myrdals (1968) klassificering av *lägre och högre värderingar*. De lägre värderingarna är de, som människor låter sig

styras av dagligdags, varvid man ibland betar sig på sätt, som man egentligen tar avstånd från. Rökaren vet om att tobak är skadligt, men efterfrågar ändå sådana produkter. Skattefifflaren inser kanske att det krävs ett skatteuttag för att samhället ska fungera.

Högre värderingar är de, som framkommer vid eftertanke och med hänvisning till samhället i stort eller åtminstone en större grupp av människor – man borde göra på ett bestämt sätt. När människor väljer representanter åt sig, har de en benägenhet att låta de högre värderingarna komma till uttryck. Rökaren röstar fram politiker, som beskattar tobaken kraftigt. Skattesmitaren kan acceptera ett högt skattetryck, om det upplevs rättvist. Den kooperativa medlemmen skulle gärna vilja slippa undan leveransplikt och insatsskyldighet för egen del, men när reglerna gäller för och efterlevs av alla medlemmar, inser han att de främjar honom.

Resonemang om högre och lägre värderingar har bäring på den *interaktiv demokrati-modell*, som Leif Lewin (1970; 1977) utvecklat på basis av studier av fackliga organisationer. Interaktionen försiggår mellan de valda och väljarna. Väljarna inser att de har begränsade förmågor, insikter, överblick m fl resurser, och de behöver därför ledare, som har bättre förmågor, insikter, osv. De valda har därmed också bättre förmåga att styra den organisation, som de är satta att förvalta å väljarnas vägnar. I Myrdals termer ska ledarna styra organisationen i enlighet med väljarnas högre värderingar utan beaktande av deras lägre värderingar. I ett agentteoretiskt perspektiv kan detta uttryckas såsom att agentkostnaderna är låga. I den mån de valda styr utifrån väljarnas lägre värderingar, föreligger populism – i sin iver att bli populära upphöjer ledarna lägre värderingar till ledstjärnor.

I relationen mellan väljare och valda finns ett par problem, nämligen hur de valda kan veta vad väljarna vill och vad som är bra för väljarna samt hur väljarna kan förvissa sig om att de valda agerar i enlighet med deras intressen. Dessa problem sammanfaller med agentteoriens beslutsfattande- respektive uppföljningsproblem. De båda problemen kan också uttryckas såsom hur man säkerställa att klyftan mellan de båda grupperna inte blir alltför stor och permanent. Lewins svar är att ledarna ständigt måste engagera sig för att förbättra väljarkårens förmågor, insikter, mm. Det är detta som är interaktionen.

En konsekvens av Lewins interaktiv demokrati-modell är att de valda inte behöver eller ens bör vara representativa för väljarna i socioekonomiska hänseenden – ålder, geografi, utbildning och liknande (Pestoff 1991). Många observatörer tolkar sådana avvikelser såsom att det finns uppföljningsproblem i kooperativa organisationer, men detta är en felsyn. Det avgörande är att det finns representativitet mellan de valdas målsättningar och väljarnas högre värderingar. För att de valda ska kunna fullgöra sitt uppdrag väl är det tvärtom troligt att de har högre utbildning, längre erfarenhet, bättre analysförmåga och många andra egenskaper. I en väl fungerande demokrati avviker de valda från väljarna på ett systematiskt sätt.

Vad som ska läggas in i begreppet väljarnas högre värderingar är inte klart. Troligen är det lättare att förstå vad som ingår i de kooperativa medlemmarnas lägre värderingar – kanske ”mesta möjliga pengar, här och nu”. Om dessa vore styrande, skulle föreningen knappast kunna överleva. I de högre värderingarna kan

tänkas ingå hänsynstagande till föreningens långsiktiga överlevnad och företagets värde för framtida medlemsgenerationer.

Gabrielson (1994) har ett resonemang, som belyser de högre värderingarna i relation till kooperativt företagande. Han identifierar två dimensioner för kooperativa målsättningar, nämligen generationsaltruism kontra -egoism samt öppenhet kontra slutenhet. Med generationsaltruism förstås att medlemmarna vill främja även framtida generationer av medlemmar. Noteras bör att altruism gentemot ickemedlemmar oundvikligen leder till föreningens undergång – föreningen åtar sig kostnader utan att få motsvarande intäkter. Då de två dimensionerna kombineras erhålls fyra kategorier:

- *Sluten och generationsegoistisk målsättning.* Föreningen ”optimerar för just de producenter, som är aktiva vid en enda bestämd tidpunkt. När en medlem upphör som producent får han ut hela värdet av sin del i företaget genom att sälja sin del till högstbjudande” (ibid, s 24).
- *Sluten och generationsaltruistisk målsättning.* ”Företagets långsiktiga styrka prioriteras. Konsolideringen sker kollektivt” (ibid, s 25). Den nuvarande medlemskårens intressen ska främjas, med beaktande av att medlemmarna kan överlåta sina lantbruksrörelser till andra (inklusive arvtagare). Rörelsernas värde ökar, ju mera föreningen lyckas främja medlemmarnas intressen.
- *Öppen och generationsegoistisk målsättning.* ”Individuell avkastning prioriteras. Varje generation gynnar sig själv så gott det går. En ny medlem måste kompensera de existerande medlemmarna för alla kostnader medlemskapet orsakar” (ibid, s 25).
- *Öppen och generationsaltruistisk målsättning.* Föreningen ”försöker gynna alla nu aktiva och framgent potentiellt aktiva producenter av råvaran ifråga. Skall företaget ... göra kollektiva konsolideringar för att gynna varje producent som i framtiden önskar bli medlem, inses det lätt att ekvationen inte går ihop. ... De tre tidigare konstellationerna har någon begränsning av intressentgruppen i minst en av dimensionerna, men det saknas här. Medlemskåren kommer till slut att bestå av ett stort antal producenter som accepterar en minimal vinstmarginal i sin egen produktion endast för nöjet att ge kommande generationer möjlighet till det samma” (ibid, s 26).

Om det i de högre värderingarna ingår såväl altruism över generationsgränser som öppenhet gentemot nya medlemmar, kan ingen ledare åstadkomma några positiva resultat för sina väljare. En slags altruism kan förekomma gentemot andra medlemmar och även framtida sådana, om man har en sluten förening, dvs medlemmarna försöker med gemensamma krafter öka värdet av sina jordbruksfastigheter – även om denna typ av altruism ytterst motiveras av egennyttiga syften. Överhuvudtaget är altruism ett extremt svårt begrepp i samhällsvetenskapen. Det är knappast möjligt att belägga förekomsten av altruism.

Ett exempel på att ett till synes altruistiskt agerande mycket väl kan vara baserat på egennyttiga motiv finns i en studie av de självständiga sparbänkerna (Gustafsson 2001). Eftersom dessa banker inte har några ägare, kunde man med agent- och äganderättsteoretiska utgångspunkter förvänta sig att företagsledningen skulle sko

sig, men resultaten visar att det är mycket välskötta företag. Styrelseledamöter och direktörer bor på orten. Därmed känner de ortens näringsliv, vilket reducerar risken för kreditförluster. De ingår i de lokala nätverken av företagsrepresentanter, kommunpolitiker m fl – deras sociala ställning i bygden är stark och den är viktig för dem. Därmed är direktörerna angelägna om att sköta sparbanken väl. De drivs inte av altruistiska motiv, men agerar som om de gjorde det.

Ett till synes altruistiskt agerande kan alltså bero på att individen ifråga styrs av egoism i form av strävan efter socialt erkännande, prestige, gemenskap, publicitet, eller andra sociala belöningar. Även ekonomiska motivationsfaktorer kan ligga bakom beteendet, t ex om man förväntar sig att bli belönad för sin ”oegennyttighet”.

Slutsatsen är att drivkrafterna bakom kooperativt företagande är och måste vara egennyttighet, annars är verksamheten inte i medlemmarnas intresse. Det kan dock vara indirekt egennyttighet, såsom att man avstår från vissa kortsiktiga fördelar för att den helhet, vari man är medlem, ska få det bättre, eftersom man därvid också själv får det bättre, eller att man ser till att värdet på ens jordbruksrörelse eller -fastighet ska öka. Detta konstaterande medför att det är försvarbart att använda nyinstitutionalistisk teori såsom analysverktyg för kooperativ verksamhet.

I den mån medlemmarna önskar att föreningen ska vara starkt ideologisk, ligger framgången i att deras förening faktiskt agerar enligt ideologiska linjer. Men om medlemmarna önskar ideologiskt handlande, blir ju detta till deras egenintresse – de blir därmed villiga att betala mera eller erhålla lägre betalning samt att öka sin grad av samhandel, varvid föreningens ekonomi förbättras.

3.6.4 Styrning

Medlemmarna kan påverka sina kooperativa företag på två sätt – genom voice och genom exit (Hirschman 1970). De båda begreppen står för medlemmarnas styr-sig-naler till föreningen respektive medlemmarnas marknadssig-naler.

I *voice* ingår deltagande i det medlemsdemokratiska systemet (deltagande i möten och i val samt förtroendeuppdrag) liksom informella kontakter (synpunkter, klagomål osv) med företagets tjänstemän och förtroendevalda, även indirekt via massmedia. Vanligast är att voice uppfattas stå för medlemmens valprocedurer, men begreppet kan anses inkludera alla verbala signaler till företaget. Hur röstningssystemet är uppbyggt, t ex om varje medlem har en röst eller om man tillämpar differentierad rösträtt, är här underordnat (Nilsson 1995b; Nilsson & Nilsson 1996, Jonsson 2000).

Exit står för de signaler, som kommer till företaget till följd av medlemmarnas agerande – antingen att de träder ut ur föreningen eller att de ändrar sin samhandel med föreningen. Företagets ledning (styrelsen och direktionen) har all anledning att beakta båda kanalerna, men de har olika betydelse. Exit-signalerna kommer till uttryck i företagets försäljningssiffror och därmed i resultaträkningen samt i medlemsregistret och därmed i rubriken egenkapital i balansräkningen, dvs det finns

helt påtagliga effekter. En höggradig exit kan föranleda ett svagare resultat för företaget, varför kvarvarande medlemmar får sämre ekonomiska villkor, och detta kan skapa en accelererande medlemsflykt. På så sätt måste exit anses vara den viktigaste signaltypen, åtminstone för kooperativa företag, som lever under marknadsvillkor. Regleringskooperativa företag, däremot, tillmäter voice mycket stor betydelse.

Ett problem är att det ofta finns avvikelser mellan exit och voice – vad medlemmarna faktiskt gör och vad de säger sig vilja göra. Medlemmen ger uttryck för att han önskar en viss tillkommande typ av tjänst från företaget, men när föreningen erbjuder denna, blir det en svag positiv respons i exitrollen. I stället får föreningen extra kostnader, som försvagar dess konkurrenskraft. I idealfallet kan emellertid voice ha en värdefull roll för kooperativa företag – någon motsvarighet finns inte i investörägda företag. Förutsatt att det, som medlemmarna ger uttryck för, verkligen motsvarar deras handlingar, har kooperativa företag möjlighet att mera kraftfullt anpassa sig till förändrade marknadsförutsättningar (Ollila 1989).

3.6.5 Organisering

Nationalekonomen Mancur Olson Jr (1965) står bakom "The Theory of Collective Action". Han förklarar varför det finns kollektivt drivna organisationer, som producerar kollektiva nyttigheter. Kooperativa företag är en sådan organisations-typ. De syftar till att skapa värde för sin medlemskår.

Förutsatt att människor är individuella nyttomaximerare skulle kollektiva organisationer inte kunna finnas. Även om alla människor i en större eller mindre grupp skulle ha nytta av en sådan organisation, har ingen intresse av att etablera, driva och utveckla den. En tänkt ägare till en organisation, som producerar kollektiva nyttigheter, kan inte få produktionskostnaderna täckta, eftersom det inte är möjligt att tvinga en avnämare av en kollektiv nytta att betala (se avsnitt 3.3.1). Det blir således inga vinstutdelningar och ingen värdestegring på de investerade medlen. Eftersom en sådan organisation är en garanterad förlustaffär, skulle ingen vilja ta något ägaransvar. Organisationens värde kan aldrig bli ett positivt belopp. Alla skulle vilja agera gratispassagerare: "Någon borde göra någonting, bara inte jag."

Annorlunda förhåller det sig med organisationer, som producerar individuella nyttigheter – varor och tjänster, som kan säljas till andra, vilka därmed erlägger en betalning. På så sätt får organisationens ägare intäkter, vilka kan täcka kostnaderna för att producera nyttigheterna. En dylik organisation kan ge vinst åt sina ägare, varför dessa har intresse av att etablera, driva och utveckla verksamheten. De resurser, som ägarna investerar i organisationen, kan de få tillbaka antingen periodiskt i form av vinstutdelningar eller såsom engångssumma vid avyttring av organisationen. Av detta förstås att det finns en koppling mellan The Theory of Collective Action och äganderättsteorin.

När det ändå faktiskt finns kollektivt ägda organisationer, som producerar kollektiva nyttigheter, måste det finnas andra förklaringar till dess existens. Olson identifierar tre möjligheter (ibid, s 132 ff, s 53 ff respektive s 133 ff):

- En organisation kan producera kollektiva nyttigheter, om den *samtidigt också producerar privata nyttigheter*, dvs de förra utgör ett bihang till de senare. Produktionen av varor och tjänster för försäljning kan bära upp organisationens verksamhet, medan de kollektiva nyttigheterna kanske kan skapa goodwill inom någon intressentgrupp. Det är exempelvis inte ovanligt att företag ägnar sig åt sponsorverksamhet.
- Om det finns heterogenitet inom en grupp av potentiella avnämare, kan en organisation för kollektiva nyttigheter *etableras och drivas av en undergrupp*, bestående av de, som har mest att vinna på att produktionen kommer till stånd. Även om den lilla gruppen inte kan förhindra att andra får tillgång till organisationens produkter, kan dess egen nytta bli större än vad dess resursåtgång är värd. Bidragande är om etablerargruppen är så liten att de inbördes relationerna är få och enkla, dvs organiseringskostnaderna blir låga. En blick på kooperativens tidiga historia ger många exempel – många små föreningar etablerades av en liten grupp av bönder, ofta med ett lite större jordbruk. Därefter har föreningarna genom fusioner blivit större. Att nyetablera en förening av någorlunda storlek skulle vara omöjligt.
- Ibland kan människor *tvungas att bli medlemmar* i en organisation, som producerar kollektiva nyttigheter. Organisationens ägare kan antingen själv eller i allians med en stark intressent förfoga över maktmedel, som gör det omöjligt att vara gratispassagerare. Ett exempel kan vara fackföreningar, som har stöd från staten, och ett annat sociala tvångsmedel. Det finns många historier om att bönder har övertalats att vara medlemmar i bondeorganisationer.

Den senare punkten är värd att granskas djupare. När Olson erkänner att det kan finnas sociala påverkansmedel, erkänner han att egennyttan också innehåller ideologier, solidaritet och ideal, annars kan man inte påverka sina medmänniskor till något som de annars inte skulle vilja. I så fall är det också möjligt att människor vill leda och utveckla en sådan organisation, nämligen om detta arbete ger dem en social ställning, prestige, en plats i rampljuset. Människor kan motiveras om de känner ett ansvar för föreningen, för bygden eller för andra medlemmar (Nilsson 1991a).

Westerlund (2002, s 56) konkluderar sålunda på basis av en studie av styrelser i skogsägarföreningar att det som styrelseledamöterna "finner mest motiverande är en känsla av inflytande, en möjlighet att utveckla sina förmågor samt möjligheten att få ny kunskap" samt att "medlemmarna söker sig till styrelsen för att förverkliga sig själva eller få status och prestige". Därmed är inte sagt att det finns altruistiska motiv bakom agerandet – endast att det finns ett brett spektrum av egennyttiga motiv (se avsnitt 3.6.3). Det kan finnas sociala, idealistiska och ideologiska motiv bakom att man driver en organisation, vars syfte är att producera kollektiva nyttigheter.

3.6.6 Kooperativ utveckling

Fastän Robert Michels (1911) bok är skriven några generationer tidigare, kan den betraktas såsom en fortsättning av Olsons arbete, såtillvida att den söker förklara varför det är svårt att bibehålla medlemsstyrning i organisationer, som producerar kollektiva nyttigheter. Michels studie avsåg den tyska socialdemokratin vid förra sekelskiftet, men den har också använts i kooperativa sammanhang (t ex Boettcher 1974; Bergnæs 1978; Skår 1981; Ilmonen 1984). Bland annat har den starka länkar till de tyska kooperationsforskare, som reagerade mot harmoniteorin och i stället utvecklade konfliktteorin (avsnitt 3.6.2). De hävdar att medlemsdemokrati inte kan upprätthållas på grund av förekomsten av tre problem, vilka leder tanken till agentteorin (Boettcher 1980, s 89-93):

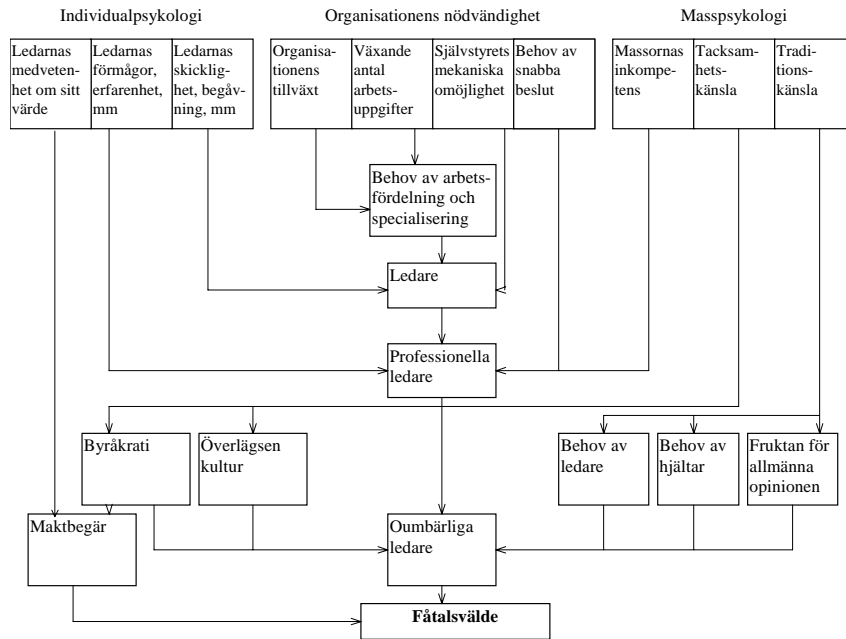
- *Informationsproblemet* innebär att det krävs oproportionerligt stora insatser av den enskilde medlemmen för att hålla sig ens någotsånär informerad om det kooperativa företagets verksamhet och dess omvärld.
- *Motivationsproblemet* består i att den enskilde inte har anledning att engagera sig, eftersom arbetsinsatsens resultat måste delas med alla andra medlemmar, dvs var och en har incitament att vara gratispassagerare. Detta är Olsons budskap.
- *Institutionaliseringsproblemet* säger att medlemmen har en dålig åtgärdsreper-toar för att styra ledningen, vare sig det gäller de förtroendevalda eller direkti-onen. Maktbalansen är skev.

Michels visar hur organisationer, som verkar för något gemensamt bästa, till sist slutar med ett fåtalsvälde – en oligarki. Enligt Michels är denna process ound-viktig, varför han talar om *oligarkins järnlag*. Förutsättningen är att det en gång har funnits sociala rörelser, som gjort det möjligt att bygga upp organisationen. Medlemmar har engagerat sig, varit aktiva och haft nytta av organisationen. Efter hand som organisationen växer ("organisationens nödvändighet" enligt figur 3-1), medför den ökande komplexiteten att medlemmarna mister kontrollen ("mass-psykologi"), samtidigt som en maktelit utkristalliseras ("individpsykologi").

I denna process ändrar organisationen karaktär. För att kunna uppnå de ursprung-liga målen måste organisationen bli stor, men när den väl en gång blivit stor, änd-ras målen. I stället för att vara ett medel för att uppnå ett mål blir organisationens fortlevnad ett mål i sig sett ur ledarnas perspektiv. Utåt blir organisationen tandlös och inåt blir den byråkratisk. Efter hand som byråkratin växer, vidgas klyftan mellan ledarna och medlemmarna. Eftersom ledarna sitter på alla resurser, är det deras intressen som styr.

Michels oligarkiteori handlar om agentproblem. Huvudmannen (massan av med-lemmar) kan inte styra agenten (makteliten) och den senare förfogar över instru-ment för att förhindra att massan i framtiden får ökat inflytande. Informations-asymmetrin mellan de båda parterna är strukturellt betingad. För eliten är organi-sationen betydelsefull då den ger makt och pengar, medan den har liten betydelse för var och en av medlemmarna.

Kan Kooperationen klara konkurrensen?



Figur 3-1: Fåtalsväldets järnlag enligt Robert Michels (1911)

Den utvecklingsprocess, som Michels beskriver, har kopplingar till begreppet *kooperativ degenerering* (Nilsson 1986). Detta uttryck står för att kooperativa organisationer ofta ändrar karaktär över tiden – den första generationen av medlemmar har stort engagemang, eftersom de själva erfar hur den kooperativa organisationen förbättrar deras situation; den andra generationen förvaltar arvet efter sina föräldrar och minns vad dessa berättat; den tredje generationen värdesätter inte den kooperativa organisationens verksamhet. Processen kan beskrivas såsom förvärva - ärva - fördärva. Den uttrycker att den ursprungligen folkrörelse-liknande organisationen med dess sociala bevekelsegrunder successivt blir allt mer institutionaliserad, varför det finns begränsat utrymme för aktivt medlemskap. Det kan också hävdas att en förutsättning för att folkrörelseidéerna ska kunna realiseras är att det sker en institutionalisering, men mot detta talar att en byråkratisk organisation inte är lämpad att agera för sociala målsättningar.

Kooperativ degenerering uttrycker att medlemsengagemanget sjunker. En förklaring kan vara att de sentida medlemmarna inte känner till hur deras situation skulle vara, om det inte hade funnits någon kooperativ organisation. En annan förklaring är att omvärlden har förändrat sig så att det faktiskt inte längre finns något behov av en kooperativ organisation, samtidigt som organisationen inte blir nedlagd därför att några har intresse av dess fortlevnad. En tredje möjlighet är att etablerade kooperativa företag påverkas av sin icke-kooperativa omvärld. Medlemmar, förtroendevalda och anställd ledning tar så starkt intryck av framgångsrika investörägda företag att de mer eller mindre omedvetet efterliknar dessa.

Bager (1996) beskriver detta i termer av *populationsekologi* – inom populationen av företag, med de båda delpopulationerna kooperativa respektive investörägda företag, sker interaktioner, som leder fram till vissa urvalsprocesser. Därvid kommer den kooperativa ideologin att kastas på sophögen och kvar blir kooperativa företag, som fungerar som investörägda företag. Populationsekologisk teori kan emellertid också användas för att förklara de mellanmännsliga och mellanorganisatoriska interaktioner, som påverkar hur kooperativa företag nyetableras och utvecklas (Åkesson 1999).

3.7 Slutsatser

I detta kapitel redovisas de mest utbredda teorierna om kooperativt företagande, men framställningen gör inte anspråk på att vara uttömmande. De presenterade teorierna är inte endast mycket olikartade men ibland också motstridande. Den neoklassiska teorin (avsnitt 3.2) förklarar kooperativt företagande på ett sätt, som inte är förenligt med transaktionskostnadsteorins förklaringar (avsnitt 3.3). Äganderättsteorin (avsnitt 3.4) och agentteorin (avsnitt 3.5) är inbördes samstämmiga, men dessas utsagor passar inte ihop med vare sig den neoklassiska teorin eller transaktionskostnadsteorin.

De institutionalistiska teorierna (avsnitt 3.5) kan till en del omtolkas från de sociologiska och socialpsykologiska termerna till nyinstitutionalistiska – transaktionskostnads-, agent- och äganderättsliga. Samtidigt bygger de på så annorlunda förutsättningar, att omtolkningen inte är enkel. Det finns en betoning av sociala och psykologiska drivkrafter, vilka emellertid kan ses såsom egennyttighet – människans strävan efter prestige eller ideologiska iver kan vara utslag av egennyttighet.

Detta innebär att alla teorierna inte kan förklara alla kooperativa företag i alla situationer, men tyvärr framgår det inte av teorierna själva vilken verklighet de återger. Det krävs därför ytterligare teoretiska analyser, och dessa gör i de båda följande kapitlen. Där granskas olika kooperativa modeller, varvid det visas att några av det föreliggande kapitlets teorier stämmer bra in för en organisationsmodell, medan andra passar bättre in under andra omständigheter. Ibland krävas vissa omtolkningar och utvecklingar av teorierna för att de ska avspegla verkligheten. Ett tillkommande problem är att de kooperativa organisationsmodellerna inte heller återger verkligheten perfekt – verklighetens kooperativa företag är kombinationer och varianter av modellerna. Sådana problem är inneboende i all teoretisk verksamhet.

4. Traditionell Kooperation

4.1 Den traditionella Kooperationens rötter – kollektivism

Den traditionella organisationsmodellen är den vida mest kända, dels eftersom det är den med de djupaste historiska rötterna, dels eftersom den är den mest utbredda inom merparten av de kooperativa sektorerna i världen. Bidragande är att det är denna organisationsmodell, som Internationella Kooperativa Alliansen, IKA, åsyftar i sina kooperativa principer (grundsatser). IKA är världens största NGO (non-governmental organisation). Den är en sammanslutning av kooperativa organisationer inom alla tänkbara branscher. Dess drygt 250 medlemsorganisationer i mer än 100 länder har tillsammans drygt 760 miljoner individer som medlemmar på gräsrotsnivå. En av medlemsorganisationerna är LRF.

IKA antog år 1995 en ny uppsättning kooperativa principer, som citeras nedan. Vid första ögonkastet kan dessa principer synas bära prägel av ideologi och traditionalism. Deras ekonomiska rationalitet är svår att urskilja. Man kan undra hur kooperativa företag, som verkar i hård konkurrens, kan få konkurrenskraft genom dessa principer. Såsom visas i nästa avsnitt kan det emellertid under vissa marknadsförutsättningar finnas en ekonomisk logik i att organisera sig ungefär på detta sätt.

1. *Frivilligt och öppet medlemskap.* Kooperativa föreningar är frivilliga organisationer, öppna för alla som kan använda deras tjänster och ta på sig medlemskapets ansvar – utan diskriminering avseende kön, social ställning, ras, politisk eller religiös övertygelse.
2. *Demokratisk medlemskontroll.* Kooperativa föreningar är demokratiska organisationer, som styrs av medlemmarna, vilka aktivt deltar i fastställande av mål och riktlinjer och i beslutsfattande. Förtroendevalda män och kvinnor är ansvariga inför medlemmarna. Medlemmar i primärkooperativ har lika rösträtt (en medlem, en röst). Kooperativa föreningar på andra nivåer organiseras också på ett demokratiskt sätt.
3. *Medlemmarnas ekonomiska deltagande.* Medlemmarna bidrar på ett rättvist sätt till den kooperativa föreningens kapital och utövar kontroll över det i demokratisk ordning. Åtminstone en del av detta kapital är vanligtvis den kooperativa föreningens gemensamma egendom. Räntan på det insatskapital, som utgör villkor för medlemskapet, är begränsad, om ränta över huvud taget utgår. Medlemmarna kan avsätta överskottet till följande ändamål:
 - Utveckla den kooperativa föreningen – om möjligt genom att reservera medel, vilka åtminstone till en del ska vara bundna.
 - Ge medlemmarna förmåner i förhållande till deras nyttjande av den kooperativa föreningen.
 - Stödja andra aktiviteter som godkänts av medlemmarna.
4. *Självständighet och oberoende.* Kooperativa föreningar är fristående organisationer för självhjälp som styrs av medlemmarna. Om de ingår avtal med andra organisationer, inklusive regeringar, eller skaffar externt kapital, sker detta på villkor, som säkerställer demokratisk medlemskontroll och som vidmakthåller den kooperativa självständigheten.

5. *Utbildning, praktik och information.* Kooperativa föreningar erbjuder utbildning och praktik till sina medlemmar, förtroendevalda, chefer och anställda så att de effektivt kan bidra till utvecklingen av sina kooperativa föreningar. De informerar allmänheten – särskilt unga och opinionsbildare – om den kooperativa föreningens särart och fördelar.
6. *Samarbete mellan kooperativa föreningar.* Kooperativa föreningar tjänar sina medlemmar mest effektivt och stärker den kooperativa rörelsen genom att samarbeta på lokal, nationell samt regional och internationell nivå.
7. *Samhällshänsyn.* Kooperativa föreningar arbetar för en hållbar utveckling av sina lokalsamhällen enligt riktlinjer som godtagits av medlemmarna.
(<http://www.ica.coop/ica/se/seprinciples.html>)

IKAs principer har sitt ursprung i Rochdale-pionjärerna, dvs den första konsumentkooperativa föreningen, som uppstod år 1844 i Rochdale i England (Birchall 1994). Principuppsättningen har modifierats flera gånger i försök att nå en anpassning till den föränderliga verkligheten, men det ligger i sakens natur att en politiskt uppbyggd organisation anpassar sig under motstånd och med fördröjning. De kollektivistiska principerna bär tydliga drag av 1800-talets tidsanda. Ännu idag betraktar åtskilliga människor Kooperation såsom en socialistisk företagsform – den har ju rötter i industrialismens barndom. Några av IKA-principerna, särskilt den femte och den sjunde, kan också förstås endast som politiska markeringar.

Det finns tre slags relationer mellan ett kooperativt företag och medlemmarna, vilket också svarar till den generella definitionen av kooperativa företag – en samhandels-, en styrnings- och en äganderelation (avsnitt 2.2). I alla tre avseenden kännetecknas traditionell Kooperation av kollektivistiska egenskaper, vilka också förstärks genom att dessa tre relationer naturligt nog är sammankopplade – hur den ena relationen mellan medlemmen och föreningen är utformad påverkar de båda andra (Bärnheim 1996). För traditionellt organiserade företag är samhandelsrelationen den avgörande för medlemmen och de övriga kan anses vara underordnade (Nilsson 2002).

- Inom samhandeln yttrar sig kollektiviteten (principerna 1, 3 och 6) som likabehandling och öppenhet. För att detta ska vara rationellt måste medlemskåren vara homogen i (avsnitt 3.6) – alla levererar ungefär detsamma till föreningen. Likabehandling – och liknande socialt betingade argument såsom solidaritet och rättvisa – kan leda till att medlemmarna levererar mera och att fler vill bli medlemmar, vilket medför ökade vinster till följd av stordriftsfördelar. En risk är att likabehandlingstanken överdrivs så att priser, service och andra samhandelsvillkor inte blir differentierade efter vad medlemmen presterar i form av kvaliteter och volymer. I så fall kan det uppstå ekonomiskt skadliga subventioneringar mellan olika medlemskategorier. Öppenhetsprincipen är uttryck för att föreningen önskar större volym genom flera medlemmar, varvid stordriftsfördelar kan skördas, även om det alltid föreligger en risk för ökad heterogenitet i medlemskåren och därmed svårigheter att styra företaget.
- Kollektiviteten i styrningen (principerna 2 och 4) av det kooperativa företaget innebär att varje medlem har en röst, oavsett vilken omsättning han har med föreningen. Även detta måste förutsätta att medlemskåren är homogen – i så fall kan vara riktigt att betrakta medlemmarna som element i ett kollektiv och

inte som individer. I dagens verklighet kan emellertid anmärkningsvärda situationer uppstå: den som årligen levererar många tusen svin till slakteriet har samma formella inflytande som den medlem, som säljer några få utslagskor under ett år.

- Det kollektiva *ägandet* (principerna 3 och 4) yttrar sig för det första i att det kooperativa företaget ägs av en kooperativ förening med lantbrukare som medlemmar. När affärsverksamheten drivs av en bondeägd förening uppstår ett filter för marknadskrafterna på kapitalmarknaden. Medlemmen har inget incitament att engagera sig finansiellt i företaget utöver vad stadgarna anger. För det andra minskar marknadskrafternas spelrum eftersom föreningen såsom en juridisk person bygger upp ett eget kapital genom att avsätta medel från årsöverskotten. Detta kollektiva kapital ägs alltså av alla och ingen, och det står utanför marknadskrafternas påverkan. Det är konstant eller åtminstone trögrörligt – oavsett vilka möjligheter som yppar sig på avsalumarknaderna och vilka investeringsbehov företaget får, kan det kollektiva kapitalets storlek inte ändras.

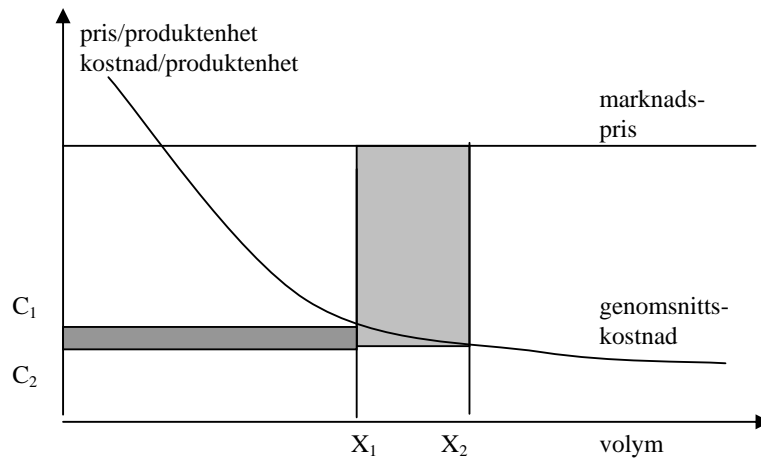
Dessa kommentarer antyder att IKAs kooperativa principer bryter mot gängse ekonomiska principer – dessutom är det svårt att överhuvudtaget se någon ekonomisk relevans i principerna 5 och 7. Icke desto mindre kan denna organisationsmodell fungera i verkligheten, givet vissa förutsättningar – homogenitet i medlemskåren har nämnts ovan liksom flera gånger i avsnitt 3.6. I avsnitt 4.2 redovisas den ekonomiska logiken. Påpekas bör att om de kooperativa företag, som följer dessa principer, inte uppfyller villkoren för denna ekonomiska logik, får företagen en tvivelaktig roll för medlemmarna liksom för samhällsekonomin (avsn. 4.3-4.4).

4.2 Den ekonomiska logiken

4.2.1 Den traditionella Kooperationens karakteristika

För många människor är det en gåta att traditionellt organiserade kooperativa företag kan vara så starka på dagens konkurrensutsatta marknader som de faktiskt är samt att denna organisationsform har kunnat existera i långt över hundra år. Traditionella kooperativa företag har ju ett flertal kollektivitetsegenskaper, som skiljer dem från andra företag. Det kan ligga ideologiska överväganden bakom många affärsbeslut. De är produktionsorienterade i en tid, då lösenordet heter marknadsorientering. Trots det fungerar de ofta bra. Alltså måste det finnas en ekonomisk förklaring. Denna är stordriftsfördelar enligt neoklassisk ekonomisk teori, såsom förklaras i avsnitt 3.2.

Kurvan i figur 4-1 beskriver stordriftsfördelar, exempelvis för ett lantbrukskooperativt företag. Ju större volymen är, desto lägre blir genomsnittskostnaderna för det kooperativa företaget och därmed för medlemmen. Om priset är ett marknadspris och därmed oberoende av en enskild säljares utbud, stiger vinsten per enhet ju mer volymen ökar. Det finns argument för att lantbrukskooperativa företag har betydande stordriftsfördelar, åtminstone i den primära förädlingen, dvs figuren avspeglar verklighetens Kooperation, såsom den oftast ser ut.



Figur 4-1: Stordriftsfördelar

Figur 4-1 visar att medlemmarna i ett lantbrukskooperativt företag levererar en volym X_1 , men om volymen hade varit större, t ex X_2 , skulle genomsnittskostnaden sjunka från C_1 till C_2 . Vinsten per producerad enhet skulle öka lika mycket, förutsatt att man säljer till ett marknadspris, som inte påverkas av detta företags volymökning. Alltså ligger det i alla medlemmars intresse att föreningens volym ska öka, och de har till och med intresse av att bidra till detta genom att ge avkall på en del av sin vinst.

De nuvarande medlemmarna är villiga att avstå upp till $C_1 - C_2$ för att på olika sätt stimulera fram volymökningen $X_2 - X_1$, eftersom de tjänar in det större ljusstuggade fältet, men får betala bara med det mindre mörkare skuggade fältet. Ju brantare kurvan är (åt vänster), desto större vinster medför en volymökning och desto större upppoffring accepterar medlemmarna för att få en bestämd volymökning. Det motsatta gäller ju flackare kurvan är, dvs längre åt höger. Då genomsnittskostnadskurvan är helt plan har medlemmarna inte intresse av att stimulera fram någon volymökning.

Ur figuren kan utläsas förklaringar till strukturutvecklingen inom den primära livsmedelsförädlingen (avsnitt 1.5.5-1.5.7). Givet att två företag har i övrigt identiska förutsättningar, kommer det större att kunna konkurrera ihjäl det mindre. För att klara sig bra bör ett företag vara det största på den ifrågavarande marknaden. Resultatet blir ständiga fusioner och uppköp. Eftersom företagen inom den primära förädlingen sysslar med standardiserade produkter, har de svårt att hitta en marknad, där konkurrenstrycket är svagt, vilket accentuerar betydelsen av storskalighet och låga genomsnittskostnader.

En förutsättning för detta resonemang är att de konkurrerande företagen i övrigt arbetar på effektivast möjliga sätt. Om ett stort företag spiller resurser på olika vis, hjälper det inte att det kan utnyttja stordriftsfördelar – det kan i alla fall bli illa åtsatt av en mindre men effektiv konkurrent. De båda företagen ligger inte på

samma kurva. Det stora men ineffektiva befinner sig på en högre placerad kurva än det mindre och effektiva.

Vad kan då medlemmarna göra för att stimulera fram en ökad volym? Här framtonar den traditionella kooperativa företagsformen, dels i form av s k kooperativa principer i såväl IKAs version som andra versioner, dels som andra allmänt förekommande egenskaper. Tabell 4-1 förklarar logiken bakom några av de viktigaste av följande punkter, indelade efter de tre element, som ingår i definitionen av kooperativa företag:

Samhandel

- Det är en allmän uppfattning bland teoretiker att kooperativa företag har *volymmaximering som målsättning* (se t ex Agricultural ... 1990). Det stämmer med vardagliga observationer.
- *Mottagningsplikt* för föreningen är ett signum för traditionell Kooperation. Alla volymer, som medlemmarna önskar leverera till föreningen, är denna förpliktigad att köpa.
- *Leveransplikt* för medlemmarna förekommer allmänt, i vissa länder till och med lagstadgat. Leveransplikten garanterar att volymerna blir stora och stabila. För den enskilde bonden kan leveransplikten i sig vara besvärande, men det är till hans fördel, när det är ett krav för samtliga medlemmar. Den svenska Kooperationen är härvidlag ett undantag – under åren med en generös nationell jordbrukspolitik hade föreningarna råd att bjuda medlemmarna på fri leveransrätt. Det numera utbredda systemet med leveranskontrakt är ett sätt att delvis återinföra leveransplikt.
- *Subventioneringar mellan olika medlemskategorier* kan medföra att totalvolymen ökar med lägre förädlingskostnad per enhet som följd. Det överförs medel från medlemmar, som har goda produktionsbetingelser, till medlemmar, som utan dessa subventioner skulle ha producerat mindre volymer eller t o m intet alls. Ett exempel på sådan subventionering är avståndsneutralitetsprincipen, som har till konsekvens att välbelägna medlemmar betalar frakten för sämre belägna – ett annat är likaprisprincipen, som innebär att man stimulerar fram större produktion (även om kvaliteten är mindre bra).
- Lantbrukskooperativa företag arbetar i regel med *en enda produkt*. Om man har flera produkter, blir det ju mindre volym av var och en. Branschblandade (multi-purpose) föreningar har ofta problem till följd av heterogeniteten.
- Kooperativa företag har ofta *överkapacitet* i produktionsanläggningarna. Det är ett uttryck för att de vill ha större volym för att kunna sänka genomsnittskostnaden. Kapaciteten är dimensionerad efter en mera kostnadseffektiv volym än den existerande.
- *Ickemedlemshandel* är ett känsligt kapitel, eftersom sådan kan skapa konflikter i medlemskåren. Icke desto mindre förekommer det och har alltid gjort så, vilket kan förklaras med att ickemedlemmarnas leveranser bidrar till att sänka genomsnittskostnaderna för medlemmarna. Det finns till och med exempel på att föreningar betalat ickemedlemmar bättre än medlemmar, t ex i mejeri- och slakterisektorerna i Nederländerna. Trots det högre priset kan medlemmarna tjäna på affärerna till följd av en sjunkande styckkostnad i förädlingen.

- Dessa karakteristika indikerar att traditionella kooperativa företag är *produktionsorienterade*. Den marknadsorientering, som förekommer, är underordnad produktionsorienteringen. Produktionsorientering är naturlig, inte bara därför att det är producenter som är huvudmän för företaget, utan den är också inbyggd i företaget genom fokus på produktionsvolymerna. Dessutom är marknaden självklar och marknadspriset är konstant.
- Det avräkningspris, som traditionella kooperativa företag betalar för medlemmarnas leveranser, bygger på en *genomsnittskalkyl*, dvs alla medlemmar får samma pris för alla sina leveranser. Enligt ekonomisk teori bör företag – även kooperativa sådana – tillämpa en marginalkostnadsprissättningsprincip för att kunna optimera sina resultat (Lindahl 1996).

Styrning

- Kravet på *likabehandling* inom kooperativ verksamhet är traditionellt starkt. Det yttrar sig i prissättningen, t ex att prisdifferentieringar inte alltid görs strikt efter kvalitet och kvantitet. Eftersom likabehandling är socialt tilltalande, är det lättare att rekrytera nya medlemmar och därmed få ökad volym. Det blir också lättare att motivera existerande medlemmar till att vara lojala leverantörer.
- En variant av likabehandlingen är den ofta tillämpade principen *om lika rösträtt* (se avsnitt 3.6.4). En medlem-en röst-principen leder troligen till att medlemskåren blir större, eftersom den är socialt tilldragande.
- Genom den kooperativa historien har frågor om *ideologi, solidaritet* och *social gemenskap* haft en framträdande plats. Det finns en ekonomisk förklaring – med dylika argument kan man lättare hålla ihop medlemskåren och få dem att leverera, och det är lättare att värva grannar och bekanta som medlemmar och leverantörer. Resultatet blir större volym och lägre kostnadsnivå.
- Vanligtvis tillämpas en princip om *neutralitet och obundenhet* i politiska, religiösa, etniska och liknande hänseenden. Om föreningen får stora leveranser, kan existerande medlemmar acceptera en ökande heterogenitet i medlemskåren och de därmed hörande ökade styrningsproblemen.
- *Utträde* ur föreningen är ofta förbundet med vissa krav, t ex att den utträdande ska betala en avgift, vänta med att få ut sitt kapital och ansöka om utträde långt i förväg. Föreningen gör vad den kan för att behålla nivån på volymerna. Den svenska Kooperationen är ovanligt liberal i dessa hänseenden.

Ägande

- Verksamheten bedrivs i *föreningsform*, vilket innebär att antalet delägare är variabelt. Därmed är det lätt att ansluta leverantörer till föreningen.
- En princip om *öppenhet* innebär att nya medlemmar välkomnas med sina leveranser. Öppenhetsprincipen kan även drivas så långt att man tar in medlemmar, som är något olikartade i förhållande till de existerande. De därmed förbundna olägenheterna med ökande heterogenitet kan accepteras, förutsatt att genomsnittskostnaden sjunker tillräckligt mycket.
- Nya medlemmar är välkomna fastän de inte löser in sin *andel av föreningens kollektiva förmögenhet*. Leveranserna från de nya är tillräckligt värdefulla för att de existerande medlemmarna ska vilja bjuda på gratis inträde.

- Det är vanligt med ett stort *kollektivt kapital* i lantbrukskooperativa företag runt omkring i världen (även om andelen inte alltid är lika hög som i Sverige). När föreningen bygger upp ett kollektivt kapital (som inte kräver att kapitalavkastning betalas ut) kan den betala högre avräkningspriser. Därmed producerar medlemmarna mer, och fler bönder vill bli medlemmar. Å andra sidan förväntas medlemmarna avsätta medel till de kollektiva fonderna, varvid de alltså inte såsom avräkningspris får ut hela det belopp, som föreningen hämtar in från avsättningsmarknaderna. Under goda år kan således avräkningsprisets subventionering av kapitalet överstiga kapitalets subventionering av avräkningspriset (stora avsättningar till fonder). Under dåliga år är det omvända är mera sannolikt. Utjämnningen har till effekt att leveransvolymerna blir mera stabila över åren och långsiktigt större.
- När man i den traditionella kooperativa modellen underlåter att betala *ränta* eller åtminstone ger låg ränta på det individuella kapitalet (insatserna), uppstår samma effekt. Prisnivån kan stiga, volymerna ökar och genomsnittskostnaden sjunker. För medlemmarna kan det vara en god affär att avstå från räntan för att i gengäld få högre avräkningspris på de levererade råvarorna.
- I många länder är det vanligt att medlemmarna måste ge *borgensförbindelser* åt föreningen, vilket innebär att föreningens krediter blir förmånligare. De lägre kreditkostnaderna medger högre priser och alltså större volymer och lägre enhetskostnad. I Sverige förekommer dock inte längre några borgensförbindelser eller insatsreverser med ett undantag, nämligen att sådana återinförts i Arla efter fusionen med MD Foods.

Listan ovan består av åtgärder, som i princip strider mot marknadstänkande. Subventioneringar mellan medlemskategorier strider mot pris efter prestation-principen, och detsamma gäller för det räntefria individuella kapitalet, det kollektiva kapitalet, likabehandlingen, osv. Allt detta kan omedelbart tyckas vara oförenligt med ekonomisk rationalitet. Inte desto mindre kan dessa åtgärder ibland vara i samklang med de rådande marknadsförutsättningarna, nämligen om det föreligger ett marknadsmisslyckande i form av ständigt fallande genomsnittskostnader (se avsnitt 3.2). I en sådan situation växer det fram ett monopol eller ett monopsoni – därav marknadsmisslyckande sett ur såväl böndernas som samhällsekonomin perspektiv. De olika åtgärderna ovan bidrar till att lösa detta problem och därmed skapa en mer välfungerande marknad.

Det är lätt att känna igen många av de ovanstående karakteristika i verklighetens Kooperation, och det är inte svårt att förstå logiken. Icke desto mindre är resonemangen långt ifrån invändningsfria. Det finns invändningar av skilda slag, vilka diskuteras i de följande avsnitten:

Tabell 4-1: Den traditionella modellens effekter på stordriftsfördelar

| | <i>DEN TRADITIONELLA MODELLENS EGENSKAPER</i> | <i>EFFEKTER PÅ STORDRIFTSFÖRDELAR</i> |
|------------------------|---|--|
| Sam- handel | Medlemmarna har leveransrätt, dvs föreningen tar emot allt som medlemmen levererar. Föreningens vinst delas ut i form av efterlikvid och återbäring, dvs det fördelas i förhållande till medlemmarnas samhandelsvolym. | Föreningens mottagningsplikt uttrycker ett önskemål om att få största möjliga volym. Efterlikvid och återbäring höjer böndernas ersättning för de levererade produkterna, varvid de levererar större volymer. |
| Styr- ning | Medlemmarna inflytande är lika, oavsett deras samhandelsvolym och storleken på deras investeringar. Principen en medlem, en röst gäller. Styrningen av företaget ligger hos medlemmarna. | Lika rösträtt och andra sociala argument inom ramen för s k kooperativ ideologi har effekten att föreningen drar till sig största möjliga antal bönder som medlemmar. |
| Ägande | Ägande i form av en förening – inte aktiebolag eller annat. Föreningen är öppen, dvs nya medlemmar kan lätt gå in i föreningen. På grund av öppen medlemskår samt avsaknad av (begränsningar i) individuellt ägande finns ej handel med ägarandelar, medlemmarna inte känner av ändringar i företagsvärdet. Företaget är kollektivt ägt – av en förening. Det finns ofta inget individuellt ägande, och om det finns, är det begränsat och kollektivt kontrollerat, och det erbjuds liten eller ingen avkastning. | Det är lätt att ta in nya medlemmar, varvid volymen ökar. Nya medlemmar accepteras även om medlemskårens heterogenitet ökar. Föreningens fokuserar på avräkningspris och inte på böndernas investeringar i företaget. Avräkningspriset är det bästa sättet att få stora volymer. Då varken kollektivt eller räntefritt individuellt kapitalet kräver utbetalning av kapitalersättning, höjs avräkningspriset, vilket ger fler medlemmar och större volym per medlem. |

- De ovannämnda åtgärderna har rimligtvis *avtagande gränseffekter*. Det går inte att hävda att allt större kostnadssänkningar blir effekten om det kollektiva kapitalet utökas mer och mer, om öppenheitskriteriet tolkas alltmer extremt, om likabehandlingen går till ytterligheter, om volymmaximeringsmålet blir överordnat, osv. I stället måste det finnas optimipunkter – hur mycket av volymstimulerande åtgärder ska sättas in för att medlemmen ska få bästa möjliga ekonomi? Denna fråga analyseras i avsnitt 4.2.2.
- Sambandet mellan den traditionella Kooperationens egenskaper och genomsnittskostnaden går via ett antal mellanliggande variabler. *Orsakskedjan* från volymstimulerande åtgärder via stordrift, sänkt genomsnittskostnad, ökad vinst och högre priser fram till ökade volymer är inte självklar. Resonemangen tidi-

gare i detta avsnitt bygger alltså på att ett antal villkor är uppfyllda. Avsnitt 4.2.3 granskar dessa.

- *Konkurrensrätten* ser grundläggande positivt på traditionell Kooperation därför att denna till följd av resonemangen tidigare i detta avsnitt leder till stora volymer och därmed låga priser för konsumenten. I avsnitt 4.2.4 presenteras de svenska lagreglerna samt ett antal villkor för att dessa ska ha giltighet.
- Avsnitt 4.3 diskuterar om kurvorna i *verklighetens företag* ser ut som figur 4-1 visar. Mera precis fastställs här i vilka marknadssituationer det är tillrådligt att använda de ovan nämnda volymstimulerande åtgärderna.
- De traditionella kooperativa egenskaperna må ha positiva effekter på stordrift och enhetskostnader, men de kan även ha vissa ej önskvärda konsekvenser för medlemmarnas förmåga att styra organisationen. En *äganderätts- och agent-teoretisk analys* följer i avsnitt 4.4.

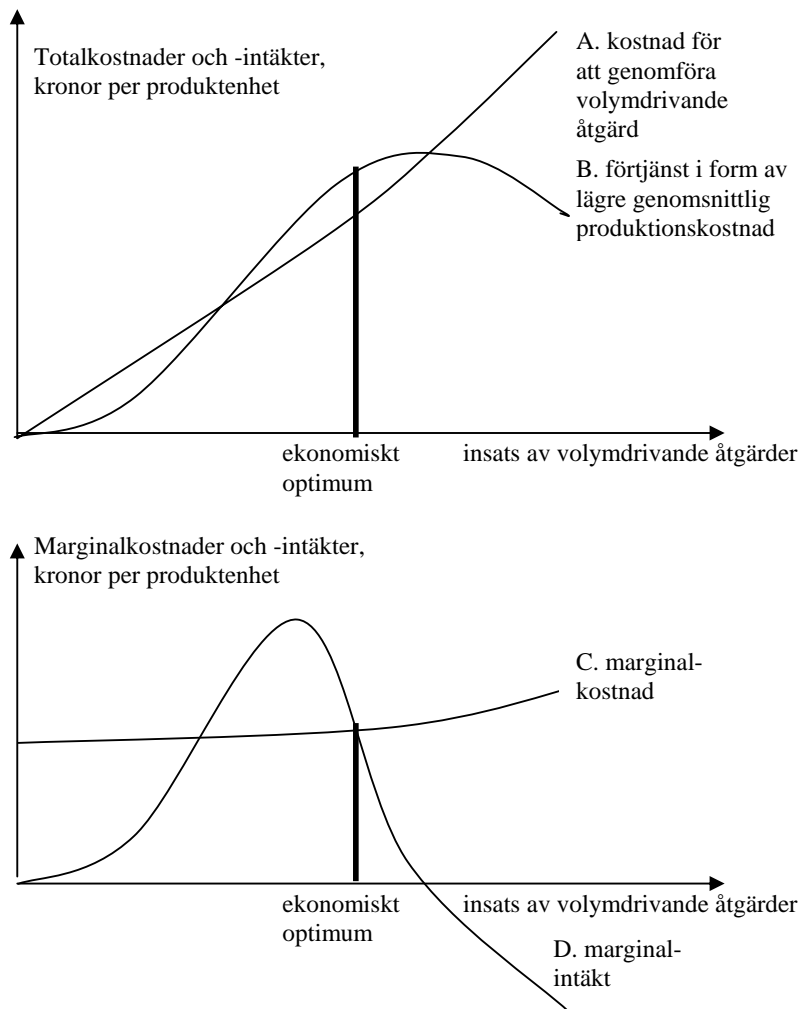
4.2.2 De traditionella egenskapernas marginaleffekter

Avsnitt 4.2.1 säger att det finns ett omvänt samband mellan ett traditionellt kooperativt företags insats av olika volymdrivande åtgärder och förädlingskostnaden per produktenhet, och detta samband går via produktionsvolymen. Däremot är det inte självklart vilken form detta samband har. Det är knappast helt lineärt för företag, som arbetar i under marknadsvillkor. I den gamla jordbrukspolitikens var relationen enklare, eftersom där var en större volym alltid var bättre än en mindre.

Hur sambandet ser ut måste i stället analyseras genom ett marginalresonemang – här sökes en optimipunkt. Diagrammet i figur 4-2 visar ett sådant resonemang. X-axeln anger olika stor insats av volymdrivande åtgärder i form av traditionella egenskaper. Mängden kollektivt kapital ökar mot höger och likaså likabehandlingen, öppenheten, subventioneringarna mellan medlemskategorier, mottagningsplikten, osv – alltsammans kan variera från en blygsam nivå till en extrem situation. På y-axeln visas de kostnader, som dessa åtgärder föranleder liksom intäktseffekterna i form av sänkta styckkostnader i förädlingen till följd av stordriftsfördelar.

Linjerna i det övre diagrammet visar kostnaderna och intäkterna, medan de i det nedre anger marginalkostnader och –intäkter, dvs förändringarna i de förstnämnda kurvorna. Den ekonomiskt optimala insatsen ligger i den punkt, där de båda marginalkurvorna skär varandra. Utfallet av analysen avhänger av intäkts- och kostnadskurvornas form. Kurvorna är konstruerade utifrån följande resonemang:

Kurvan A, som står för kostnaderna för att genomföra de volymhöjande åtgärderna, är i princip en 45-gradig linje – x-axeln uttrycker volymen av åtgärder, och kurvan anger kostnaden för att åstadkomma dessa. Den lutar emellertid uppåt mot slutet. Motivet för detta är att ju mera av åtgärder företaget vidtar, desto svårare har det att finna effektiva sådana. Till sist blir åtgärderna allt mindre verkningslösa.



Figur 4-2: Optimum för insats av traditionella kooperationsegenskaper

Den S-formade kurvan (B) visar kostnadsreduktioner till följd av volymdrivande åtgärder. Större delen av kurvan är uppåtriktad. Ju mera traditionella egenskaper företaget inkorporerar, desto större blir volymen och därmed stordriftsfördelarna. De låga värdena i den vänstra svansen förklaras av att det kan tänkas finnas tröskeleffekter – ett helt obetydligt kollektivt kapital har så liten effekt på avräkningspriset att det inte märks, till exempel. Därefter lutar kurvan kraftigt uppåt, för att nå en maximipunkt och sedan falla.

Den högra delen av kurvan B är efter hand allt mer fallande. En förklaring är att företagets åtgärder blir allt mindre effektiva. Här förutsätts alltså att företaget börjar med de mest effektiva åtgärderna. Bidragande är att den kooperationsideologiska stimulansen också har en incitamentsförvrängande effekt, till exempel att

leverantörerna inte bedriver sin verksamhet på effektivast möjliga sätt pga subventionerna – de som blir subventionerade behöver inte rationalisera och de som står för subventionerna har mindre anledning att effektivisera sig när de inte får behålla hela frukten av sina ansträngningar. Motsvarande incitamentsförvrängning uppstår till följd av att det kollektiva kapitalet samt det icke räntebärande individuella kapitalet. På samma sätt kan man resonera beträffande de övriga variablerna. Kapitalet och övriga resurser blir inte utnyttjade så effektivt som möjligt och transportkostnaderna blir höga. En del av medlemmarna lämnar föreningen i bitterhet över att denna agerar kraftigt ideologiskt, varför stordriften hämmas.

Den optimala insatsen av volymhöjande åtgärder är där, som avståndet mellan intäkt- och kostnadskurvan är störst. Eftersom marginalkurvorna uttrycker de båda totalkurvornas lutningar, kan detta också uttryckas såsom att optimum infaller där marginalkurvorna skär varandra. Marginalkurvorna följer matematiskt från de båda andra kurvorna. Den sist satsade kronan ska leda till en intäktseffekt, som är lika stor. Om man investerar mer i traditionella egenskaper, kan visserligen volymen öka, men intäkten (kostnadsbesparingen) blir mindre än det investerade beloppet. I diagrammet är den ekonomiska optimipunkten markerad med ett tjockare linje. Slutsatserna är följande:

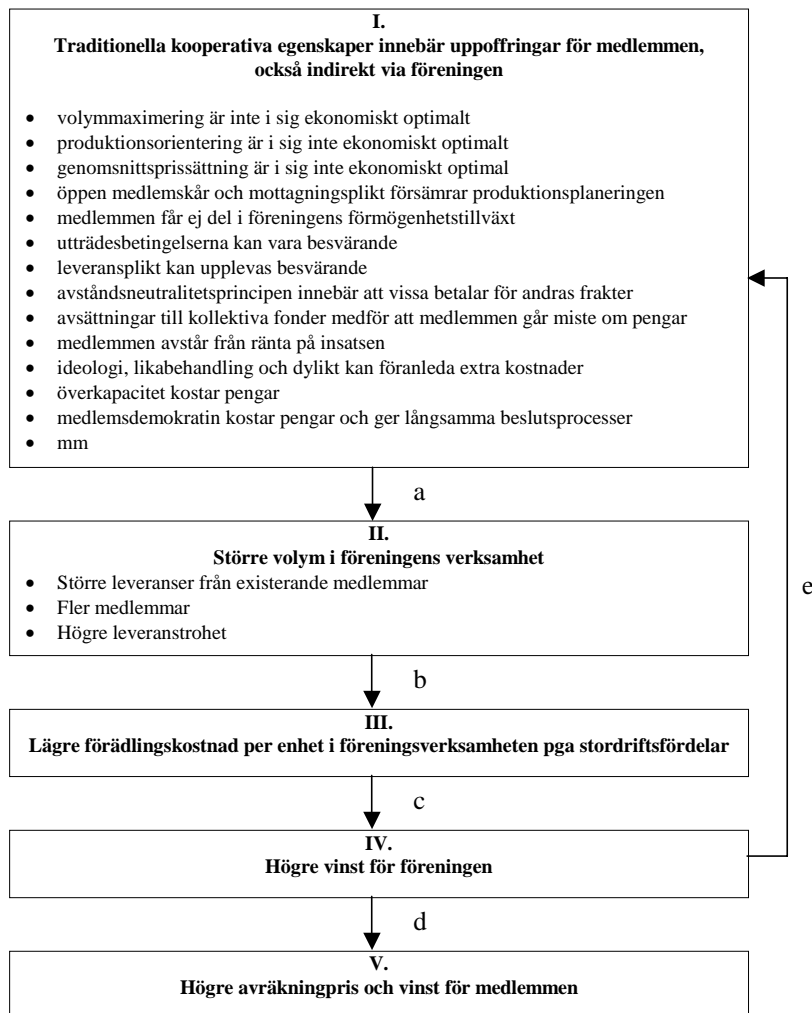
- Optimum faller på en punkt, där insatsen av kollektivitetsåtgärder är måttlig – en bit till vänster på x-axeln.
- Optimipunkten ligger till vänster om intäktskurvans högsta punkt. Det lönar sig alltså bäst för företaget att avbryta sina volymstimulerande åtgärder innan dessa har fått sin fulla effekt.
- Om kostnadskurvan stiger brantare, blir den optimala insatsen av volymstimulerande åtgärder lägre, och omvänt om kurvan är mera flack. Företaget måste alltså vara observant på vad det kostar att ändra på volymstimulansen.
- Om intäktskurvans mittersta del inte är så pass brant upptriktad, får företaget högst lönsamhet genom att använda mindre resurser åt volymstimulering. Det motsatta gäller om kurvans vänstra del lutar mera uppåt. Företaget måste överväga vilka effekter det uppnår.

Slutsatsen är att kooperativa företag överlag bör vara återhållsamma med att engagera sig i de volymstimulerande traditionella kooperationsegenskaperna, om de ska tjäna medlemskårens ekonomiska intressen. En myckenhet av dessa egenskaper är framför allt utmärkande för den regleringskooperativa varianten av traditionell Kooperation, alltså sådana vars ekonomi är starkt avhängig av politiska förhållanden (avsnitt 2.3). Självkostnadskooperativa företag har mindre insatser av de traditionella egenskaperna, ungefär enligt de principer som redogörs för ovan.

4.2.3 Orsakssambandet bakom volymstimuleringen

Resonemangen i avsnitt 4.2.1 visas av orsakskedjan i figur 4-3. Flertalet karakteristika för den traditionella kooperativa formen utgör *uppostringar för medlemmen* (I), även om många av dem påverkar medlemmarna indirekt via föreningen. Emellertid kan dessa uppostringar accepteras av medlemmen, om de leder till *större*

volym för föreningen (II), varvid denna tack vare stordriftsfördelar kan uppnå en lägre genomsnittskostnad (III). Då föreningens vinst därmed ökar (IV), kan medlemmarna få ett så pass mycket högre pris och därmed högre vinst (V) att de mer än kompenseras för sina uppoffringar (I). En del av företagets ökade överskott går till att bekosta de volymstimulerande åtgärderna (pil e), men det blir ändå pengar kvar till ett högre avräkningspris.



Figur 4-3: Kritiska faktorer i logiken för traditionell Kooperation

Diskussionen i förra avsnittet gäller endast under förutsättning att alla dessa orsakssamband (a-e) existerar, men i verkligheten är detta inte självklart. Inte heller är det givet att variablerna är som de beskrivs ovan – subventioneringar mellan medlemskategorier får exempelvis inte vara större än vad som är ekono-

miskt motiverat (se avsnitt 4.2.2). I så fall gäller inte den ekonomiska logiken bakom den traditionella kooperationsmodellen. Det får inte finnas något brott i kausalkedjan i figur 4-3, om traditionell Kooperation ska kunna försvara sin plats.

Det finns dessvärre inga empiriska studier, som kan bekräfta eller förkasta sambanden. Det här sagda är teoretiska resonemang, framtagna på en logisk-deduktiv väg, dvs sambanden är hypotetiska. Det krävs en systematisk genomgång av de olika punkter, där kausalitetskedjan kan bli bruten:

Relation a: De traditionella egenskaperna leder till större volym i föreningen.

- Det är oklart hur leverantörerna reagerar på förändringar i de olika parametrarna, dvs vilken deras utbudselasticitet är (förändring i produktionsvolym dividerat med förändring i var och en av de traditionella egenskaperna). Exempelvis behöver ett högre avräkningspris (till följd av att kapitalet inte kräver utbetalning) inte leda till en stor produktionsökning hos bönderna – ibland kanske ingen alls. Till och med motsatt effekt kan uppstå. I en studie, som Andersson (1998) gjorde bland Skånemejeriermedlemmar, uppger bönderna att de skulle sänka sina produktionsvolymen om avräkningspriset höjs – när de klarar sig ekonomiskt med en mindre volym till ett högre pris, är de snarare benägna att minska produktionen än att öka den. Detta är en effekt av att lantbruksföretag har en kostnadsstruktur med betydande fasta kostnader (se avsnitt 3.3.2). En låg utbudselasticitet framgår i en studie av insatsemissioners effekter. Nilsson (2002) fann att lantbrukarna endast i begränsad mån skulle öka sina leveranser, om föreningen emitterar insatser i proportion till leveransvolymen (jfr avsnitt 1.1.2).
- Andra förhållanden, som påverkar utbudselasticiteten, är föreningens storlek, ålder och affärspolitik. Ju större marknadsandel en förening har, desto svårare är det att ytterligare öka denna. Likaså är det troligt att en gammal och välkänd förening har svårt att rekrytera fler medlemmar. Ickemedlemmarna känner till föreningens existens och affärspolitik, varför deras beslut om ickemedlemskap kan antas vara välöverbäddade. Eftersom de traditionella egenskaperna även kan vara ett motiv till att de inte är medlemmar, kan en ökad insats av sådana till och med leda till minskad medlemsanslutning.
- Det kan förekomma fysiska hinder för en utvidgad produktionsvolym. Det finns många sådana faktorer: mjölkkvoter, begränsade arealer för gödselspridning, svårigheter att rekrytera arbetskraft, mm. Dessa bidrar till lägre utbudselasticitet.
- Transportkostnader är en annan begränsande faktor. Tunga och skrymmande produkter kostar mycket att frakta, och därmed är det svårt för föreningen att utvidga sin volym från leverantörer utanför det existerande upptagningsområdet.

Relation b: Större volym i föreningen leder till lägre genomsnittskostnader.

- Hur mycket volymfrämjande åtgärder ett företag ska vidta måste bero på hur dess genomsnittskostnadskurva ser ut – vilken lutning kurvan har, om det finns hack i kurvan samt om det finns skillnader mellan kurvorna för olika företagsfunktioner. Om ett företag volymmässigt befinner sig på ett kapacitetstak eller

-platå i produktions- eller försäljningsmässigt hänseende, är det olämpligt att stimulera fram en volymökning, eftersom detta skulle kräva stora investeringar och leda till dyr överkapacitet.

- Det är inte ovanligt att föreningar har svårt att avsätta hela sin produktionsvolym med lönsamhet, varvid öppenhetsprincipen och mottagningsplikten är olyckliga. Då är även de många andra volymstimulerande åtgärderna kontraproduktiva, om de tillämpas slentrianmässigt. I svensk lantbrukskooperation anses exempelvis "avståndsnutralitetsprincipen" vara viktig, dvs att de närbelägna leverantörerna ska betala frakten för de sämre belägna. Detta är emellertid förnuftigt endast under förutsättning att fraktkostnaden för de längre bort belägna leverantörernas råvaror är mindre än den kostnadsreduktion i förädlingsverksamheten, som följer av att dessa volymer bidrar till stordriftsfördelar. En ytterligare förutsättning är att priset till nästa led i förädlingskedjan inte sjunker till följd av den större volymen. Om detta pris sjunker, har de närbelägna mindre anledning att betala fraktkostnaden för de längre bort boende. Motsvarande resonemang kan föras rörande de övriga produktionsstimulerande faktorerna.
- En volymökning kan innebära att en förening får in råvaror av sämre kvalitet eller heterogena råvaror, varvid det inte blir några stordriftsfördelar eller små sådana. Det är alltså nödvändigt med en prisdifferentiering, som är i överensstämmelse med vad produkterna är värda, när de går in i nästa steg i förädlingskedjan. I detta ligger även att likabehandlingen inte får vara så extrem att lågpresterande medlemmar förlorar incitamentet till effektiviseringsåtgärder eller att strukturutvecklingen hämmas. Subventioner mellan medlemskategorier är försvarbara endast om de skapar kostnadsbesparingar, som är större än subventionsbeloppet.

Relation c: Lägre förädlingskostnader leder till högre vinst för föreningen.

- Allt annat lika leder lägre kostnader till högre vinst, men "allt annat lika"-förutsättningen gäller inte självklart. Den större volymen innebär att företaget blir större, varvid medlemmarna får svårare att styra företaget, dvs agentproblemen ökar (se avsnitt 4.4). Vinsten ökar därmed inte i proportion till kostnadsbesparingarna.
- På samma sätt kan en större volym och ett större företag leda till ökade byråkratikostnader per produktionsenhet. Det kan uppstå ökat "slack" eller dödkött i organisationen.

Relation d: Högre vinst för föreningen ger högre avräkningspris.

- Föreningens ökade intjäningsförmåga behöver inte leda till att medlemmarna får högre avräkningspriser. En del av de intjänade pengarna avsätts normalt till kollektiva fonder (en del i pil e). I den mån det sålunda utökade kollektiva kapitalet bidrar till en högre framtida betalningsförmåga och bönderna inser detta, kan värdet på deras fastigheter och rörelser öka, men detta är inte säkert (se avsnitt 4.4.2).
- Ett högt avräkningspris är bra för nuvarande lantbrukare men inte självklart för lantbrukets framtid, eftersom det kan leda till att strukturrationaliseringen hejdas. Om det är sannolikt att framtidens avräkningspris kommer att bli klart

lägre än dagens, är det förnuftigt om föreningen för en prispolitik i syfte att driva på strukturförändringar så att framtida medlemmar klarar sig bättre.

Relation e: En begränsad del av föreningens högre vinst används för att betala de volymstimulerande kooperativa egenskaperna.

- Eftersom det inte finns någon kunskap om leverantörernas utbudselasticiteter, kan ingen styrelse eller föreningsstämma besluta om hur mycket av traditionella kooperationsegenskaper som ger den bästa ekonomin för medlemmarna. Risken är därmed stor att man i stället agerar slentrianmässigt, vilket i regel betyder en nivå som är högre än den optimala – det kollektiva kapitalet blir större än vad som är ekonomiskt försvarligt, subventionerna mellan medlemskategorier blir alltför stora, osv.
- Även om det vore möjligt att beräkna hur mycket av traditionella egenskaper som är optimalt, är det inte givet att den kunskapen skulle användas för konkreta beslut. Det är svårt att förändra dessa kooperationsegenskaper, inte bara eftersom dessa är fastlåsta i stadgar och lagar utan också eftersom de involverar känslor i medlemsleden. De traditionella egenskaperna innebär att medlemmarna har socialiserats in i en bestämd värdestruktur, och människors värderingar är trögföränderliga (Hakelius 1996). Förändringar blir mottagna med protester från medlemskåren. Eftersom styrelseledamöter kan förmodas vilja vara populära och bli omvalda, blir därmed nivån för traditionella egenskaper alltför hög.
- I den mån föreningen lider av agentproblem finns risk för att den anställda ledningen utverkar att alltför mycket pengar avsätts kollektivt och investeras i verksamheter, som inte tjänar medlemmarnas bästa intresse.

Således får medlemmarna inte automatiskt förbättrad ekonomi av att en förening antar den traditionella kooperativa modellens egenskaper. Resultatet blir inte självklart ökad volym, lägre genomsnittskostnader och högre avräkningspris. Föreningen bör ta på sig dessa egenskaper endast så långt att medlemmarna får bättre ekonomi. Om man går längre, försvagas föreningens och medlemmarnas konkurrenskraft. I så fall är det fråga om kooperation av regleringstypen, och därmed uppstår de problem, som anges i det sydvästra fältet (3) av tabell 2-6. Ett företag, som följer traditionella kooperativa principer av gammal vana, kan bete sig ekonomiskt vansinnigt, och det är medlemmarna som blir lidande.

Om kausaliteterna är de, som visas i figur 4-3, är emellertid konklusionen att den traditionella kooperativa modellen kan vara ekonomiskt rationell för lantbrukarna, förutsatt att föreningen har avtagande genomsnittskostnadskurva och säljer till ett utifrån fastsatt marknadspris. Det är ekonomiskt förnuftigt att mer eller mindre driva upp volymen genom att ha låga kapitalkostnader, att acceptera olägenheter såsom leveransplikt och borgensåtaganden och att använda ideologisk argumentation.

De traditionella kooperativa egenskaperna kan således uppfattas såsom extra hjälpmedel för kooperativa företag, i tillägg till de redskap som investörägda företag disponerar över. I utgångspunkten bör föreningen agera kommersiellt riktigt gentemot medlemmarna på samma sätt som investörägda företag gör, men den har

också möjlighet att mer eller mindre tillgripa de ovannämnda redskapen. Det är så som självkostnadsvarianten av traditionell Kooperation fungerar (avsnitt 2.3).

4.2.4 Konkurrens effekter

Samhällsekonomiskt kan självkostnadsvarianten av traditionell Kooperation vara positiv, eftersom det genom dess försorg kommer ut stora varuvolymer på marknaden, varvid priserna pressas (se framför allt avsnitt 3.2). Därmed blir det en hårdare konkurrens än vad som annars vore möjligt, givet att betydande stordriftsfördelar föreligger (Sexton 1986; Bolin 1995 och 1998). Det finns teoretiska argument för att ett traditionellt organiserat kooperativt företag till och med kan ha en monopol- eller monopsonistställning utan att negativa konkurrens effekter uppstår (Hedberg 2002). Om ett investörägt eller ett entreprenöriellt kooperativt företag hade samma extrema marknadsdominans, skulle samhällsekonomin skadas, eftersom dessa kan begränsa de volymer, som kommer ut på marknaden och därmed pressa upp prisnivån.

Traditionella kooperativa företag har inte denna möjlighet, eftersom deras medlemskår är öppen och medlemskapet är frivilligt, samtidigt som de har mottagningsplikt för medlemmarnas leveranser. Därmed kan företaget inte styra produktions- och avsettningsvolymerna. Besluten om hur stora kvantiteter, som ska avsettas på marknaden, fattas självständigt av var och en av medlemmarna utan någon samordning, och deras beslut bygger på förväntningar om lönsamhet i den ena eller andra produktionsinriktningen. Det finns alltså ett utbud av råvaror, som söker sig ut på marknaden, oberoende av föreningens beslut.

Mot den bakgrunden är det förståeligt att traditionella kooperativa företag betraktas med välvilliga ögon av konkurrensrätten i alla länder. Konkurrensrätten strängt ser på samarbete mellan näringsidkare i samma led av en förädlingskedja, eftersom dessa är konkurrenter. Särskilt allvarigt är det när samarbetet avser prissättning. Eftersom lantbrukskooperation syftar till att förbättra priserna för ett antal näringsidkare (medlemmarna), skulle all lantbrukskooperation i princip vara att betrakta som karteller (6 § konkurrenslagen). Sålunda stadgar konkurrenslagens 6 § att "avtal mellan företag är förbjudna, om de har till syfte att begränsa eller snedvrider konkurrensen på den svenska marknaden på ett märkbart sätt eller om de ger ett sådant resultat". Paragrafen nämner särskilt avtal rörande priser.

För att kooperativt företagande inte ska betraktas som självklart skadliga karteller finns det ett undantag till denna huvudregel. I EU-regelverket är det rådsförordning 26/62, som utgör lantbrukskooperationens "magna charta". Här ges undantag för "sådana avtal, beslut och förfaranden mellan lantbrukare, sammanslutningar av lantbrukare eller sammanslutningar av sådana sammanslutningar tillhörande en enda medlemsstat vilka, utan att medföra någon skyldighet att hålla samma priser, avser produktion eller försäljning av jordbruksvaror eller utnyttjande av gemensamma anläggningar för lagring, behandling eller förädling av jordbruksvaror, såvida inte kommissionen finner att konkurrensen sätts ur spel eller att förverkligandet av de mål som anges i fördragets artikel 39 därigenom äventyras" (Jordbruk och konkurrens 1995, s 78). Kooperationens konkurrensrättsliga undantag är

således kopplat till jordbrukspolitiken – utan undantaget hade det inte varit möjligt att upprätthålla marknadsordningarna i Romfördragets artikel 39.

I Sverige är det konkurrenslagens 8 §, som ger möjlighet till undantag från 6 §. Detta förutsätter bl a att samarbetet bidrar till förbättrad effektivitet samt att denna kommer konsumenterna till godo, samtidigt som företagen inte får sätta konkurrensen ur spel. Själva gruppundantaget (för gruppen av kooperativa företag) kommer i 18 §, som är uppdelad i tre underpunkter:

- *Punkt a* säger att gruppundantaget avser endast primära lantbruksföreningar, och dessa måste vara ekonomiska föreningar. I EUs och i troligen alla andra länders konkurrenslagstiftning inkluderas också sekundära föreningar (federationer), och där preciseras inte någon speciell associationsform.
- *Punkt b* anger att undantaget omfattar jordbruksprodukter, trädgårdsprodukter och skogsprodukter – den tredje punkten är en utvidgning jämfört med EU-reglerna.
- *Punkt c* omfattar en detaljerad lista över villkor, som föreningarna ska uppfylla. Det viktigaste är kravet på ”fri rörlighet” för medlemmarna, vilket förhindrar att föreningarna sluter medlemskåren och begränsar möjligheten till inträde i och utträde ur föreningen. Om en förening stadgar om lång uppsägningsfrist för utträdande medlemmar, har bönderna svårare att etablera en ny förening eller att börja leverera till ett konkurrerande förädlingsföretag. Vidare stadgar punkten c att förhandlingskooperation inte är tillåten i Sverige till skillnad från alla andra länder – Kooperation, som innebär att föreningen endast förmedlar medlemmarnas oförädlade produkter till en annan köpare, vilket har stora transaktionskostnadssänkande effekter.

Det ovanstående visar att den svenska konkurrensrätten avviker från motsvarande i jämförbara länder, framför allt såtillvida att den är mer restriktiv. Det finns inga hållbara motiv till dessa skillnader (Nilsson 1995a). Samtidigt kan man ur ett ekonomiskt-teoretiskt perspektiv identifiera ett antal kritiska förhållanden, vilka inte ingår i lagstiftningen:

- Företag som är ensamma på sin marknad, vare sig det är säljande eller köpande företag (*monopol eller monopsonier*) kan lätt drabbas av ineffektivitet, oavsett vilken företagsform de har. Det uppstår ”dödkött”, när företaget inte har några konkurrenter. Agentkostnaderna kan bli stora, när medlemmarna har svårt att använda exit-möjligheten för att utöva påtryckning mot ledningen och när voice-möjligheten försvåras av att medlemskåren blir mycket stor (se avsnitt 4.4).
- Problem kan finnas i branscher, där det finns *en starkt dominerande aktör* – de övriga, mindre producenterna kan inte erbjuda tillräckligt motstånd, varför dominanten och därmed branschen inte blir effektiv nog. Dessutom kan den store undlåta att konkurrera ihjäl de små, även om den skulle kunna göra så, eftersom de mindre företagens existens kan användas som argument för att det finns konkurrens.

- De ekonomisk-teoretiska argumenten bakom traditionella kooperativa företags konkurrensbefrämjande effekter bygger på att företagen är av självkostnadstypen. *Regleringskooperativa företag*, som verkar under konkurrensvillkor, är problematiska ur ett samhällsekonomiskt perspektiv (se avsnitt 4.6).
- Detsamma gäller när traditionella kooperativa företag köper råvaror från medlemmarna på *kontrakt*, vari specificeras leveransvolymen. Sådana kontrakt kan försvaras endast då det gäller specialkvaliteter. Parentetiskt kan inskjutas att det finns intrikata problem, när sådan verksamhet ligger inne i en i övrigt traditionell förening. Vinsterna i denna verksamhet bör naturligtvis inte komma icke-kontrakterade leverantörer till godo, eftersom det skulle snedvrída marknadssignalerna och därmed konkurrensen.
- Kooperativa företag kan *manipulera med priset* till medlemmen. För att den samhällsekonomiskt positiva effekten ska uppstå, ska det kooperativa företaget vara en passiv förmedlare av medlemmens produkter. Det ska vara en kanal mellan råvaruproducenten och marknaden, och det ska förmedla marknadssignalerna oförvanskade från slutmarknaden till bonden. Det finns emellertid vissa svårigheter i verklighetens värld. Dels ska föreningarna inte göra avsättningar till kollektiva fonder och till icke-medlemsrelaterade ändamål, eftersom då kommer pris- och andra marknadssignaler inte fram till bonden i korrekt form. Dels innebär själva förekomsten av kollektiva fonder förvanskade signaler – om bonden skulle erhålla priser, som inkluderade hela det kollektiva kapitalets avkastning, skulle prisnivån bli alltför hög. Detsamma kan sägas om icke-medlemsrelaterade verksamheter – om avräkningspriset inkluderar de vinster och förluster, som föreningen gör på sidoverksamheter, tar marknadssignalerna skada (Gabrielson 1994). Ju mera internationell verksamhet och ju mer långtgående förädling ett kooperativt företag har, desto lättare har det att manipulera avräkningspriserna. Detta innebär att ju större företagen blir till följd av fusioner och uppköp, desto större risk för problem.
- Företag har en manipulationsmöjlighet genom *marknadssegmentering* (Sexton 1995). Förutsatt att ett företag kan hålla två delmarknader åtskilda (till följd av transportkostnader, kundpreferenser, mm) kan det begränsa den volym, som avsätts på den mest priskänsliga delmarknaden och i stället avsätta desto mera på den minst priskänsliga. På detta sätt ökar företaget sina totalintäkter, men den förra delmarknaden kommer att få betala ett alltför högt pris. Exempelvis kan ett företag dumpa priset på exportmarknaderna, varvid volymerna dit blir stora, och därmed kan prisnivån hållas uppe på hemmamarknaden tack vare att mindre volymer utbjuds där. Sådan prisdiskriminering är samhällsekonomiskt skadlig.
- *Produkternas lagringsduglighet* kan ha betydelse. I den mån företaget kan lagra produkterna, kan volymer undanhållas marknaden, varvid den prispressande effekten uteblir. Normalt sett har detta betydelse endast temporärt, eftersom dessa volymer når marknaden vid ett senare tillfälle, och då har de en prispressande effekt. Ett konkurrensrättsligt problem uppstår om lagerhållningen ger föreningen tid att finna en marginalmarknad, till vilken de lagrade produkterna kan avsättas till dumpade priser.
- Slutligen kan anmärkas att beteendet hos *de kooperativa företagens kunder* – förädlingsindustri, handel och konsumenter – har en avgörande betydelse för

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

vilka konkurrens effekter som kooperativa företag har. Konkurrensstrycket försvagas om kunderna inte är benägna att skifta från leverantör till en annan.

Inte i någon konkurrenslagstiftning – i Sverige, grannländerna, EU eller USA – finns bestämmelser, som reglerar de just nämnda punkterna – det är också oklart i vilken mån de konkurrensskyddande myndigheterna är uppmärksamma på dessa problem. Konkurrensverket har dock möjlighet att tillämpa en generalklausul ("gummiparagraf") i 6 § (se avsnittets inledning).

4.3 Marknadsförutsättningar för traditionell Kooperation

4.3.1 Genomsnittskostnadskurvans form

Under de senaste kanske tjugo åren har ett ökande antal traditionella kooperativa företag i Västeuropa och Nordamerika ändrat sin organisationsmodell eller till och med övergivit denna för att i stället bli entreprenöriella kooperativa företag i en eller annan form. Detta kan tyda på att den ekonomiska logiken bakom traditionell Kooperation bygger på förutsättningar, som inte är allmänt hållbara eller som förändras över tiden.

En hypotes är att många traditionella kooperativa företag upplever ett ökat konkurrensstryck och att de förutser än hårdare konkurrens om och när jordbrukspolitiken liberaliseras. Nyckeln till framgång är därmed inte låga produktionskostnader till följd av stordriftsfördelar, utan snarare en orientering bort från konkurrensen i riktning mot högförädlade och mindre priskänsliga produkter. Den nya strategin innebär ett behov av ökade investeringar och större egenkapital, vilket är svårt att uppnå inom den traditionella formen.

Sålunda krävs en granskning av huruvida de förutsättningar, som figur 4-1 vilar på, stämmer med verklighetens marknader. Modellen säger att kurvan för genomsnittskostnad ständigt faller (figur 4-1). Om kurvan i stället skulle stiga, dvs genomsnittskostnaderna ökar efter en viss volym, ändras utfallet. Då en volymökning ger obetydlig eller ingen kostnadsreduktion, finns det inte ekonomiskt utrymme för att subventionera priset eller på andra sätt driva upp volymerna. Många kooperativa företag kan hamna i denna situation, i synnerhet de, vars marknader är begränsade vad gäller geografi, köpkraft, efterfrågeinriktning, mm. För de stora, kanske till och med multinationella, kooperativa företagen, är detta emellertid knappast riktigt. Med dagens teknologiska och ekonomiska utveckling blir genomsnittskostnadskurvan nedåtlutande allt längre åt höger. Det uppstår ständigt nya stordriftsfördelar, när informationsteknologin utvecklas, när ny produktions-teknologi ser dagens ljus, när transportteknologin avancerar, när marknaderna internationaliseras, osv.

Internationaliseringen på världsmarknaden och i EU förstärker det ovannämnda. När produkter säljs fritt utanför produktionslandets gränser, kommer prisnivån i det mest konkurrenskraftiga landet att bestämma prisnivån i andra länder – förbehåll måste dock göras för transportkostnader, marknadsegenheter mm. Ju

större området är för denna frihandel, desto större blir antalet företag som kan vara prisledande, och därmed blir marknadsprisnivån ännu hårdare pressad.

Det gängse motargumentet mot stordriftsfördelar i produktion, distribution och marknadsföring är att administrationskostnaderna ökar med ökad volym – det uppstår byråkrati. Detta är ofrånkomligt, men det finns även motverkande krafter. En är att mycken administration kan utföras billigare i stor skala, när den kan rutiniseras, automatiseras och datoriseras. En annan är att det ständigt utvecklas nya organisatoriska lösningar, som sänker de administrativa kostnaderna, t ex divisionalisering, profit centers, vinstdelningssystem och optioner för att inte tala om IT. Man kan således inte generellt säga att de administrativa kostnaderna per producerad enhet ökar med ökad volym, utan situationen är oftare den motsatta.

4.3.2 Konstant marknadspris

En annan förutsättning för den neoklassiska förklaringen är att priskurvan är oberoende av den utbudna volymen eller åtminstone att ökad volym inte sänker priset lika mycket som genomsnittskostnaderna sjunker. Ett sådant konstant pris kan följa av två förhållanden.

- En möjlighet är en *jordbrukspolitisk reglering*, som garanterar en prisnivå till lantbrukarna och därmed till deras kooperativa företag. Förekomsten av politik med garanterade prisnivåer fungerar sålunda befrämjande för traditionella kooperativa företag. Sådana politiska åtgärder har som bekant funnits i rikt mått under de många åren av en protektionistisk jordbrukspolitik, och de förekommer även i stora delar av EUs jordbrukspolitik, CAP. För tillfället befinner sig CAP i stöpsleven. Även om CAPs framtid är oklar, tyder det mesta på en successiv avreglering. Möjligt är att en del traditionellt organiserade kooperativa företag har förutsett utvecklingen och väljer en alternativ organisationsform för att stå bättre rustade den dag, då liberaliseras gått ännu längre.
- En konstant prisnivå kan också tänkas då det finns *äkt marknadspriser*. Marknaden är så stor att det enskilda företags utbud inte påverkar marknadspriset. Oavsett hur mycket ett bestämt företag säljer, förblir priset detsamma. Företagets utbud är så litet i förhållande till marknadens samlade utbud att det inte märks någon som helst skillnad. Historiskt sett har denna förklaring stor förklaringskraft, oavsett om det har funnits jordbrukspolitik eller ej. När de kooperativa företagen för femtio eller hundra år sedan startade sin verksamhet, fanns det många säljare, var och en med marginellt inflytande på marknaden. Efter alla fusioner är situationen nu ofta en annan, särskilt på de marknader, som är viktigast för företagen.

Slutsatsen är att många av dagens kooperativa företag har blivit så stora aktörer på marknaderna att de inte längre uppnår ekonomiska fördelar i att expandera sina volymer ytterligare. Ett kooperativt företag, som är så stort att det är prisledande, främjar inte medlemmarnas intressen genom att vara traditionellt organiserat. Endast om det finns en jordbrukspolitik, som hindrar prisfall till följd av stora

volym, kan ett marknadsdominerande och prisledande traditionellt organiserat kooperativt företag främja medlemmarnas intressen.

4.3.3 Konkurrensen mellan kooperativa företag

Sett i ett dynamiskt perspektiv leder dessa observationer till intressanta slutsatser. Det handlar om konkurrensen mellan olika traditionellt organiserade kooperativa företag, som skiljer sig åt vad gäller storlek och därmed också genomsnittskostnader.

Den traditionella kooperationsformen har under historiens lopp bidragit till att de kooperativa företagen kunnat arbeta med större volymer så att deras genomsnittskostnader sjunkit och medlemmarna fått bättre priser än vad de annars skulle ha fått. När företagen växte fram, var det insamling av råvaror från lantbrukarna de ägnade sig åt, samt en primärförädling, bestående i att produkterna blev standardiserade och homogena samt lagrings- och transportdugliga. Bondens råvaror skulle omvandlas till en form så att det fanns förutsättningar för en väl fungerande marknad. Även idag är det dessa arbetsuppgifter, som de lantbrukskooperativa företagen huvudsakligen ägnar sig åt. Här har de höga marknadsandelar, medan marknadsandelarna sjunker ju mera förädlade produkterna blir.

Således har företagen stimulerats att bli allt större, få allt större marknadsandelar och bli marknadsdominerande. Det har kunnat ske genom organisk tillväxt, dvs allt fler lantbrukare har anslutit sig till den högst betalande föreningen, men framför allt genom fusioner och uppköp. Efter hand har genomsnittskostnadsnivån sjunkit allt mera. När de kooperativa företagen har konkurrerat med varandra i kampen om att få råvara från lantbrukarna, har de största företagen vunnit – självklart under förutsättning att dessa har agerat ekonomiskt rationellt. De stora företagen har pressat de mindre konkurrenterna så kraftigt att de har kunnat fusionera in eller köpa upp dessa till förmånliga villkor. Denna utveckling bekräftas av internationell statistik över lantbrukskooperationens ställning (Hoyt 1989). De kooperativa företagen har visserligen inte dominans överallt, men i praktiskt taget alla branscher och alla länder är de tillräckligt stora för att vara prisledare.

I dag domineras ett flertal marknader för livsmedelsråvaror av mycket stora lantbrukskooperativa företag. Storleken ger en låg genomsnittskostnadsnivå, som säkrar företagen en stark marknadsposition. Därigenom har de en förmåga att bestämma marknadsprisnivån. De är inte längre så små att de kan agera pristagare på marknaderna. Dessa företag befinner sig i en situation, där deras utbudna volym pressar marknadens prisnivå.

För konkurrenterna till de största företagen är situationen en annan. Dessa kan inte i nämnvärd grad påverka marknadsprisnivån utan de är pristagare, samtidigt som de genom sin mindre storlek har en högre genomsnittskostnader. För de mindre företagen blir de största föreningarna prispressare. Volymmaximeringsmålet hos de stora medför att det på marknaden kommer ut så stora volymer att priserna pressas under den marknadsprisnivå, som hade gällt om kooperativa företag inte hade varit prisledare.

När de stora kooperativa företagen är prisledande, är inte marknadspriset fastställt oberoende av företagen. Därmed ställs det största (prisledande) företaget inför en priscurva, som är nedåtsluttande och inte horisontell som i figur 4-1. För de övriga företagen i branschen förskjuts marknadspriset nedåt, till följd av att det prisledande företaget bjuder ut stora volymer. Detta gäller i alla branscher, där ett kooperativt företag är prisledande. Även om ett specifikt företag inte är prisledande, känner det av samma prispress, förutsatt att det på marknaden finns ett annat (kooperativt) företag med prisledarskap. När de kooperativa företagen har lyckats så väl att de har blivit prisledande, kommer marknadspriset att sjunka.

De mindre kooperativa företag, som alltså har en högre kostnadsnivå pga sin mindre volym, blir därmed försatta i ett på sikt hopplöst konkurrensläge. De har att välja mellan att fusionera med eller bli uppköpta av ett av de större kooperativa företagen, varvid de kan hålla fast vid en lågkostnadsstrategi, eller att omorientera sin strategi och därmed sin organisationsform. Det senare innebär att de fokuserar på ett marknadssegment, där de i förväg är relativt starka, men de måste gå längre fram i förädlingskedjan, investera i produkter och marknader, anpassa produktionsvolymen till den valda delmarknaden, osv. Med den nya strategin är den traditionella kooperativa organisationsmodellen inte längre lämplig. Det krävs stora och riskfyllda investeringar, en orientering gentemot dynamiska marknader och volymfixerad samt specificerad råvaruproduktion, vilket allt talar emot traditionell Kooperation.

4.3.4 Slutsatser

Slutsatsen är att den traditionella organisationsformen är lämplig för det kooperativa företag, som är störst på en specifik marknad. Det ska dock inte vara så stort att dess utbudna volym påverkar marknadsprisnivå, eftersom de volymdrivande traditionella karakteristika då leder till lägre pris och därmed lägre lönsamhet per försåld enhet, vilket inte främjar medlemmarna. Detta innebär att företaget, då dess utbud börjar pressar ner priset, bör rikta sin fortsatta expansion mot andra marknader, där prisnivån inte påverkas av företagets utbud. På så sätt finns det inga gränser för hur stort företaget kan bli – det söker sig bara successivt till nya marknader.

De företag, som konkurrerar med marknadsdominanten på exakt samma marknad, bör inte tillämpa en traditionell Kooperationsmodell. De har ingen chans att klara konkurrensen med marknadsledaren. De kan dock hålla fast vid den traditionella formen, om att de arbetar på delvis andra marknader, som de dominerar. Det finns ett stort antal marknader, definierade efter geografi (varvid transportkostnaderna är den avgränsande faktorn), produktkvalitet (kundpreferenserna är avgränsande), användningsområde (konsumentbeteendet är avgränsande), mm. På så sätt det finns utrymme för flera traditionella kooperativa företag men allt färre efterhand som handelshindren blir lägre.

För åtskilliga kooperativa företag är den förnuftigaste strategin att söka sig bort från den värsta konkurrensen med de största traditionella kooperativa företagen. Allt fler lantbrukskooperativa företag i Europa och Nordamerika integrerar därför

långt fram i förädlingskedjan. De har insett att möjligheterna till lönsam verksamhet inom kedjans första led är små, framför allt till följd av den prispress, som de marknadsdominerande traditionella föreningarna åstadkommer. För att komma bort från denna besvärande situation satsar dessa företag på att vidareförädla sina råvaror, kanske ända fram till konsumtionsfärdiga produkter.

Då det gäller (högt) förädlade produkter är stordriftsfördelarna i produktion och marknadsföring inte lika självklara, för såvitt det inte rör sig om multinationell verksamhet. Ofta finns en punkt, där enhetskostnaderna börjar stiga t ex på grund av bristande tillgång på råvara, svårigheter med distributionskanaler eller mättad konsumentefterfrågan.

För högförädlade produkter är marknadspriserna mindre fasta. Om produkterna utvecklats dithän att det inte finns några direkta ersättningsprodukter på marknaden, kan det säljande företaget ha en mera självständig prispolitik. Utgångspunkten för företaget är efterfrågan hos bestämda marknadssegment; produkter utvecklas specifikt för dessa konsumenter och marknadsföringsansträngningarna riktas mot dessa. Genom denna strategi blir det i viss grad nischproduktion och -marknadsföring, där efterfrågekänsligheten inte är mera besvärande än att lönsamhet kan uppnås. Förutsättningen är dock att den valda marknadsnischen inte översvämmas med produkter, eftersom priset då skulle sjunka dramatiskt. Den produktionsorientering, som ligger inneboende i den traditionella lantbrukskooperativa modellen, övergår till att bli en marknadsorientering, och företagen övergår till en entreprenöriell organisationsmodell.

Ovan resoneras i termer av stordriftsfördelar vad gäller produktion, varvid även transporter och administration nämns. Förvisso finns även stordriftsfördelar inom marknadsföring. Produkterna inom ett sortiment kompletterar varandra; köparna attraheras av välkända märken; marknadsföringsansträngningarna kan göras rationella och effektiva, osv. Till sist blir emellertid marknaden mättad. Om priset ska hållas konstant, måste produkterna säljas med kostnadskrävande marknadsföringsinsatser. Marknadssegment med mindre intresse och köpkraft kan behöva bearbetas; det kan bli nödvändigt att söka upp avlägsna marknader, osv. Det finns alltså argument för att producenter, som riktar sig mot olika segment av konsumentvarumarknaden, har anledning att begränsa den avsatta volymen.

4.4 Äganderätts- och agentperspektiv

4.4.1 Effektivitet

De i avsnitten 3.4 och 3.5 refererade äganderätts- och agentteorierna är inte nådiga mot kooperativt företagande. Representanterna för dessa forskningstraditioner riktar förödande kritik mot kooperativt företagande (t ex Porter & Scully 1987). Oklara äganderätter och höga agentkostnader leder till olika slags ineffektiviteter:

1. *Technical inefficiency.* Because the co-operative has higher costs of control resulting from the many principal-agent problem, because of the reduced incentive of its principals to monitor and reduce shirking when the benefits of this effort are a public

good for all the members, and because the inability to concentrate ownership reduces the incentive to innovate, the co-operative will be less technically efficient than its non-co-operative counterpart.

2. *Allocative inefficiency.* Because the co-operative member's claim on the return to long-term investments will be truncated at his horizon of patronage (i.e. the full value of the marginal product of an investment will not be realised by the decision maker) and because the ability to diversify to avoid risk or to concentrate ownership in the least-cost bearers of risk is denied the co-operative (i.e. the risk-adjusted cost of capital is greater), the co-operative will be allocatively inefficient. It will tend to under-utilise capital and intangible assets.

3. *Scale inefficiency.* Achieving the cost-minimising scale of output requires sufficient patronage. Because the costs of control increase with the number of principals (patrons in a co-operative) and because legal constraints on the amount of business that the co-operative can conduct with non-members inhibit expansion, the co-operative is likely to be scale-inefficient. (Ferrier & Porter 1991, s. 166–167)

Samtidigt finns det skäl att inta en försiktig hållning till denna kritik. Kooperativa företag har i formaliserad form funnits i etthundrafemtio år och i informell form i tusentals år. Det är inte svårt att identifiera framgångsrika kooperativa företag, som inte tycks lida av äganderätts- och agentproblem, trots att de är uppbyggda enligt den traditionella modellen, med betydande kollektivitetsegenskaper vad gäller ägande, styrning och samhandel. Många kooperativa företag uppvisar goda ekonomiska resultat till och med på starkt konkurrensutsatta marknader (Cook 1995; Agricultural ... 1997). Alltså kan kritiken inte gälla under alla omständigheter.

Enligt Porter och Scully (1987) är förklaringen att de kooperativa företagen får offentligt stöd. På basis av en empirisk studie av amerikansk mejerikooperation fastställer författarna att föreningarna får "tax breaks, interest subsidies, and the gratis services of the Department of Agriculture" (ibid, s 511).

Det kan ibland finnas visst fog för liknande slutsatser. I vissa sydeuropeiska länder har kooperativa företag lägre räntesatser och förmånliga skatteskalor, men detta kan uppfattas som en ersättning för att regeringarna ålägger dem vissa samhälleligt värdefulla uppgifter, t ex arbetslöshetsbekämpning och regionalutveckling (Marini & Zevi 1996; Monzón 1996). I Sverige och många andra länder gynnas kooperativa företag i relation till investörägda genom att de senare drabbas av dubbelbeskattning. Deras vinster beskattas först i företagen och sedan vid aktieutdelning hos ägarna, medan de kooperativa företagen har avdragsrätt för efterlikvid, återbäring och insatsränta, varvid beskattningen sker endast hos medlemmen. Bortsett från denna förmånsbehandling finns det inget underlag för att hävda att all kooperativ verksamhet i alla branscher överlever i årtionde efter årtionde på grund av offentligt stöd.

Detta stöds av flertalet studier, som jämför effektivitetsmått i kooperativa och investörägda företag. Resultaten varierar mycket, men de ger inte underlag för påståenden om att Kooperation skulle vara en ineffektiv verksamhetsform (Sexton & Iskow 1993; Lindahl 1996; Gentzoglanis 1997).

Äganderäts- och agentteorierna handlar om hur kapitalmarknaderna fungerar för företag med skilda organisationsstrukturer. Det kan mycket väl vara riktigt att kooperativa företag har svagheter i dessa hänseenden. Kooperativa företag är emellertid inte uppbyggda för kapitalförhållanden utan för att åtgärda marknadsmisslyckanden för sina medlemmar, t ex sänka deras transaktionskostnader på vissa produktmarknader (Bonus 1986; Staatz 1987; Ollila 1989) eller sänka kostnadsnivån i insamlingen och förädlingen av medlemmarnas råvaror (Sexton 1986; Nilsson 1998). Genom att samverka inom en kooperativ förening kan de svaga marknadsparterna förbättra maktbalansen på marknaden.

För medlemmarna kan uppnåendet av en starkare marknadsposition värderas högre än de äganderäts- och agentproblem de får vidkännas. Detta resonemang är troligen särskilt starkt för medlemmar, som på grund av avlägsen belägenhet löper stor risk att bli utsatta för en monopsonist, eller som har extra höga transaktionskostnader t ex på grund av svårigheter att värdera produkternas kvalitet.

Det som avgör är inte i vilken mån det kooperativa företaget på något objektivt sätt lyckas stärka medlemmarnas marknadsposition utan snarare hur medlemmarna subjektivt upplever föreningens betydelse (Jonsson 1995; Fahlbeck 1996). Om de uppfattar att föreningen är viktig för dem, är de villiga att offra de kostnader, som kan uppstå till följd av den vagt definierade äganderätten. Det kan inte hävdas att detta skulle vara ineffektivt.

4.4.2 Kollektivt kapital

Ju större det kollektiva kapitalet är och ju starkare föreningens övriga kollektivitetsegenskaper är, och därmed ju större äganderätt- och agentkostnaderna är för medlemmarna, desto mindre sannolikt är det att föreningen faktiskt åstadkommer så stora positiva marknadsförbättrande åtgärder för medlemmarna att dessa överstiger de nämnda kostnaderna. Om det kollektiva kapitalet är extremt stort, räknat per medlem eller bättre per inlevererad produktenhet, kan det troligen aldrig försvaras som effektivitetsfrämjande. Det finns gränser för hur stora marknadsförbättrande åtgärder man kan uppnå för medlemmar, som lever i en marknads ekonomi.

De ekonomiska effekter – positiva såväl som negativa – som kollektivt kapital kan åstadkomma för ett kooperativt företag är som följer:

1. Det kollektiva kapitalet liksom det icke avkastningskrävande individuella kapitalet kan bidra till att *avräkningspriset* kan höjas, vilket kan ge större volym och större stordriftsfördelar (avsnitt 4.2-4.3). Den resulterande högre marginalen kan ge medlemmarna ett högre avräkningspris. Det finns emellertid en rad förutsättningar som måste vara uppfyllda, bl a följande (se avsnitten 4.2.3-4.2.4 och 4.3):
 - Föreningen ska förränta kapitalet väl – klart över varje marknadsräntenivå och över den förräntning, som medlemmarna själva skulle ha fått om de hade ägt kapitalet individuellt.

- Om inte höjningen av avräkningspriset leder till att genomsnittskostnadsnivån blir lägre än den hade varit utan subventionering från kapitalet, är sådan subventionering olämplig. Kostnadsbesparingarna måste mer än överstiga den förlust, som medlemmarna gör genom att de inte får individuell tillgång till kapitalet.
 - Den resulterande produktionsvolymökningen måste kunna avsättas på marknaderna med god lönsamhet.
 - Avräkningspriset får inte bli så högt att effektiviseringssträvandena och strukturutvecklingen i medlemskåren avstannar. Om medlemmarnas lantbruksföretag är ineffektiva, spelar det ingen roll hur pass effektivt deras kooperativa företag är – på sikt är sådan verksamhet inte konkurrenskraftig.
2. Det kollektiva kapitalet kan utgöra *buffert vid konjunktursvängningar* så att företaget inte blir nedlagt under nedgångstider. Det är dock oklart hur viktig denna buffertfunktion ska vara – om kapitalet utgör buffert i extremt hög grad så att medlemmarna får samma priser oberoende av om konjunkturen är god eller svag, blir ju medlemmarna avskärmade från marknadskrafterna, vilket är skadligt för strukturutvecklingen i primärproduktionen.
 3. Det kollektiva kapitalet kan användas för att *producera kollektiva nyttigheter* åt medlemmarna (se avsnitt 3.6.5). Det bidrar därmed inte till att kortsiktigt höja några avräkningspriser, särskilt inte i situationer, där detta skulle snedvrida marknadsmekanismerna, men på lång sikt kan prisnivån höjas och medlemmarnas konkurrenskraft stärkas. Föreningen kan med det kollektiva kapitalets hjälp utveckla nya marknader för medlemmarnas produkter, ägna sig åt produkt- och processutveckling avseende medlemmarnas råvaror, förbättra opinionsläget för medlemmarnas produktion, mm. Allt detta är verksamheter, för vilka det är omöjligt att identifiera några specifika nyttoberare, dvs ingen skulle vilja satsa egna pengar i dessa verksamheter, eftersom man inte kan påräkna att någon vill betala för de resulterande produkterna. Det föreligger enorma stordriftsfördelar i denna funktion – ett stort kooperativt företag kan åstadkomma värdefulla kollektiva nyttigheter, även om det kollektiva kapitalet per medlem är litet.
 4. Det just sagda innebär att det kollektiva kapitalet fungerar som *riskkapital*, åtminstone i viss mån. Liksom alla andra företag behöver kooperativa företag ett riskkapital, men insatser och annat öronmärkt medlemskapital kan inte betraktas som verkligt riskkapital. Sett ur ett medlemsperspektiv bör tvärtemot medlemmarnas investeringar i föreningen anses vara "trygghetskapital". Då medlemmarna engagerar sig i det kooperativa företaget i en strävan att sänka transaktionskostnaderna och därmed få större trygghet i sina egna företag, måste ju deras investeringar i föreningen vara så trygga som möjligt. Detta betyder att det kooperativa företaget överhuvudtaget inte ska gå in i verksamheter med hög risk utan hålla sig till sådana med måttlig eller låg risknivå. Helt riskfri affärsverksamhet är omöjlig. För verksamhetsgrenar med låg risk är medlemmarnas individuellt ägda kapital att rekommendera, medan det kollektiva kapitalet är bättre när risknivån är något högre.

5. Det ovannämnda kan operationaliseras på så sätt att det kollektiva kapitalet används för att föreningen i sin verksamhet går *långt fram i förädlingskedjan*, varvid det inte längre följer en lågkostnadsstrategi utan snarare en differentieringsstrategi. Det finns dock risker i en sådan kapitalanvändning, inte minst såtillvida att medlemmen avskärmas från marknaden. När det mellan bonden och avsättningsmarknaden ligger en stor och investeringstung produktionsapparat, är det hart när omöjligt för föreningen att förmedla korrekta marknadssignaler till medlemmen. Därmed åstadkommes förvrängningar av marknadens funktionssätt, och företaget kan komma att fungera som ett investörägt företag gentemot medlemmen. Risken för agentproblem ökar.
6. Ett stort kollektivt kapital medför ökade svårigheter för medlemmarna att styra företaget i enlighet med deras egna intressen, dvs det uppstår *äganderätts- och agentproblem* (se avsnitt 3.5).
 - Medlemmarna har incitament att vara gratispassagerare, dvs söka egna fördelar utan att bidra i motsvarande mån. Det är ju helt och hållet andra, som får bära konsekvenserna.
 - Medlemmarna har incitament att tänka kortsiktigt i relation till det kooperativa företaget. Med ett litet antal medlemmar och ett stort kollektivt kapital har medlemmarna till och med ett starkt motiv för att likvidera föreningen.
 - När en kollektivt finansierad förening gör investeringar, blir dessa inte anpassade till medlemmarnas olikartade preferenser.
 - Medlemmarna har svårigheter att styra ledningen. De har både svagare motiv att göra så och mindre möjlighet. Ledningen behöver därmed inte i särskilt hög grad bekymra sig om medlemmarna. I ett extremfall kan föreningen till och med vara finansiellt oberoende av medlemmarna, vilket ger ledningen betydande frihetsgrader. Dock är ledningen oftast beroende av medlemmarna såsom leverantörer, och därmed kan den inte kan förhålla sig likgiltig. Därvidlag finns en avgörande skillnad i ledningsförhållandet – marknadsstyrning (exit-funktionen) ökar i betydelse och ägarstyrningen (voice-funktionen) minskar.
 - Likgiltighet från medlemmarnas sida medför att ledningen har svårt att få vetskap om medlemmarnas önskemål.

Medan punkterna 1-3 ovan inte behöver föranleda agent- och äganderättsproblem, infinner sig dessa i de tre senare punkterna. Dessa uttrycker att ledningen använder kapital för verksamheter utan stark koppling till medlemmarnas egen verksamhet, och därmed också agerar på ett autonomt sätt. Det föreligger en inkongruens mellan den traditionella kooperativa modellens egenskaper och den valda marknadsstrategin (se avsnitt 3.6.6). Detta motsvarar den högra kolumnen i tabell 4-2.

Svensson (1997) redovisar en empirisk studie av fyra svenska kooperativa företag i var sin animaliebransch. Företagen agerar i huvudsak i enlighet med den högra kolumnen i tabell 4-2. De är alltså traditionellt organiserade – dock av regleringsvarianten snarare än självkostnadsvarianten – samtidigt som de klart följer en differentieringsstrategi. En sådan innebär stora investeringar och stora ambitioner på konsu-

Tabell 4-2: Äganderätts- och agentproblem i traditionell Kooperation

| ÄGANDERÄTTS- OCH AGENT- TEORETISKA PROBLEM | TRADITIONELLA KOOPERATIVA FÖRETAG MED LÅGKOSTNADS- STRATEGI | TRADITIONELLA KOOPERATIVA FÖRETAG MED DIFFERENTIE- RINGS- ELLER FOKUSSTRATEGI |
|---|--|--|
| <i>Problemet med gemensam egendom (gratispassagerarproblemet)</i> | Eftersom medlemskåren är homogen och tillgångarna små, lönar det sig inte för någon att vara gratispassagerare | Öppet medlemskap och stora tillgångar innebär att medlemmar har incitament att använda tillgångar utan att bidra; de är gratispassagerare. |
| <i>Portföljproblemet</i> | Företagets verksamhet är så väl avgränsad att alla medlemmar har nytta av alla investeringar, särskilt som medlemskåren är homogen pga begränsad bredd i verksamheten. | Eftersom investeringarna är olikartade, kommer flera av dem inte att motsvara medlemmarnas riskpreferenser, och det är omöjligt att bedöma huruvida kapitalet kunde användas bättre i medlemmens egna företag. |
| <i>Horisontproblemet</i> | Med små investeringar och stabil verksamhet blir det i hög grad återinvesteringar. Därmed blir medlemmens del i förmögenheten ungefär samma vid utträde som vid inträde. | Många investeringar har en återbetalningstid, som är längre än många medlemmars återstående medlemsperiod. Dessa medlemmar har anledning att motsätta sig investeringarna. |
| <i>Beslutsfattande-problemet</i> | Eftersom verksamheten är starkt fokuserad, har ledningen inga svårigheter att bedöma vad som ligger i medlemmarnas intresse. | Eftersom företaget får komplex struktur med verksamheter på turbulenta marknader, har ledningen svårt att bedöma vad som är medlemmens bästa. |
| <i>Uppföljningsproblemet</i> | Verksamheten är så enkel och produktionsorienterad att medlemmarna förmår att hålla sig informerade och att styra den. | På grund av bristande förmågor och motivation kan inte de produktionsorienterade medlemmarna styra företagets alla grenar, varvid ledningen kan agera självständigt. |

mentmarknaderna, också utländska sådana. I fokus för Svenssons analyser är inte de agent- och äganderättsteoretiska problemen utan de finansiella förhållanden, som kan förmodas resultera från dessa problem. Hans beräkningar visar att de studerade företagens ambitiösa investeringsplaner inte bara sänker avräkningspriserna – de har inte heller på lång sikt några förutsättningar att bli lönsamma, eftersom investeringsbehoven i synnerhet på utlandsverksamheten är så stora.

Resonemangen hittills handlar om *förekomsten och användandet* av det kollektiva kapitalet – den andra sidan är *uppbyggandet* av detta kapital. Dessa fonderingar tas

från föreningens årsöverskott, varvid det blir mindre över till avräkningslikvider till medlemmarna. För medlemmarna kan detta självklart vara en källa till irritation, men å andra sidan skulle det innebära förvrängda marknadssignaler, om deras råvaruleveranser fick en betalning, som inkluderade förräntningen på ett stort kollektivt kapital. Därmed uppkommer frågan vad som ska göras med den förräntning, som ett stort kollektivt kapital kan ge upphov till, om det inte kan fördelas till medlemmarna utan att förvrida marknadsmekanismerna. Något självklart svar finns inte. Det ligger nära till hands att tänka på insatsemissioner (Nilsson 2002) (avsnitt 1.1.2).

4.4.3 Förtroende och engagemang

Den vänstra kolumnen i tabell 4-2 anger en situation, där agent- och äganderättsproblemen är små. Denna situation kännetecknas av att medlemmarna upplever att företaget bidrar till att sänka deras transaktionskostnader, när de agerar på marknaderna, varför de får ett *engagemang* för företaget. Samtidigt finns det en närhet medlemmarna emellan, vilket bidrar till *förtroende* för företaget och för andra medlemmar. Sådan närhet mellan medlemmar och förening och mellan medlemmarna inbördes kan stimuleras fram genom att föreningen bedriver sin verksamhet decentraliserat – Svenska Lantmännens indelning i MOn (marknadsområden) kan tjäna som exempel (Thisner & Ovelius 2001). Kyriakopoulos (2000) talar om att föreningen kan betrakta medlemskåren i termer av marknadssegmentering (jfr också Piper 1998).

I institutionell teori har sociala faktorer avgörande betydelse för kooperativa organisationer (se avsnitt 3.6.2). För att ett kooperativt företag ska fungera bra måste det finnas åtminstone något förtroende mellan medlemmarna – ömsesidig förståelse, en känsla av gemenskap, gemensamma problemuppfattningar, m fl värderingar (Hakelius 1996). Detta kan uttryckas i termer av att medlemmarna måste ha låga interpersonella transaktionskostnader, när de avhandlar det kooperativa företagets angelägenheter med varandra (Nilsson 1996a). Dessa mellanmänniska transaktionskostnader bör vara så låga att medlemmarna kan nå gemensamma ståndpunkter om företagets affärsidéer och målsättningar (Nilsson 1994).

Medlemskåren i en välfungerande förening karakteriseras av en höggradig homogenitet i många hänseenden. Det finns en gruppkänsla, gemensamma problemuppfattningar, ofta en klassuppfattning, osv, vilket allt bidrar till att skapa solidaritet och att sänka barriärerna medlemmarna emellan. Detta kan formuleras som en klangemenskap inom medlemskåren (Ouchi 1979).

When the patrons involved all have essentially identical interests – for example, where they all transact with the firm under similar circumstances for similar quantities of a single homogeneous commodity, as in the case of the farmers' cheese cooperative ... – the costs associated with collective decision-making are naturally small. (Hansmann 1988, s 278)

Agentteorins argument försvagas om ett kooperativt företags verksamhet löser de marknadsmisslyckanden, som medlemmarnas upplever på marknaderna, samtidigt

som medlemmarna har låga transaktionskostnader i sina inbördes relationer. Med dessa förutsättningar kommer medlemmarna att aktivt styra företaget, eftersom företaget blir betydelsefullt för dem. Det kan förvisso ändå finnas problem, men dessa blir mindre – så pass små att de överflyglas av de fördelar medlemmarna får genom att marknaderna fungerar bättre.

Om medlemskåren är homogen och om de kollektivt ägda tillgångarna är små, blir *problemet med gemensam egendom* mindre påträngande och vice versa. En ny medlem kommer förvisso att gynnas av företagets tillgångsmassa, men för de existerande medlemmarna kan det vara rationellt att ta in nya medlemmar, som inte betalar för sin andel av föreningens förmögenhet. Den nye medlemmen bidrar till att öka produktionsvolymen, vilket ger stordriftsfördelar åt hela medlemskåren (Nilsson 1998). När medlemmar utträder, får de med sig sina insatser men de får inte den förmögenhet, som de bidragit till att skapa. Det avgörande är emellertid att medlemmen under sin medlemsperiod har åtnjutit fördelar av sitt medlemskap i form av gynnsamma handelsvillkor. Om det kooperativa företaget arbetar uteslutande med verksamheter, som avser att korrigera dåligt fungerande marknader, behövs endast måttligt stora tillgångar, och den utträdande medlemmen går miste om endast ett litet belopp.

Gemensam egendom-problemet medöfr att det kooperativa företagets kollektiva egenskaper förhindrar att medlemmarna får korrekta signaler om företagets resultat. Det kollektiva kapitalet fungerar som en buffert. Detta resonemang är korrekt, men det kan också hävdas att medlemmarna har intresse av att deras kooperativa företag har viss kollektiv egendom, eftersom detta medför trögheter, som skyddar medlemmarnas fasta, transaktionsspecifika investeringar. Risken minskar att det kooperativa företaget plötsligt försvinner (avsnitt 4.4.2).

Förutsättningarna att verksamheten sänker medlemmarnas transaktionskostnader samt att medlemmarna har låga transaktionskostnader i sina inbördes relationer betyder att agentteorins *portföljvalsproblem* minskar. Om medlemskåren är homogen och om det kooperativa företaget arbetar endast med verksamheter, som syftar till att åtgärda de marknadsmisslyckanden, för vilka företaget existerar, blir alla investeringar till gagn för alla medlemmar. Samliga medlemmar har nytta av all verksamhet i företaget. Företaget ägnar sig inte åt diversifierad verksamhet, och det görs inga investeringar i syfte att erhålla kapitalavkastning. De verksamheter som finns inom det kooperativa företaget är således enkla, föga kapitalkrävande och stabila över åren. Därmed blir det mindre viktigt att det kollektiva kapitalet inte är rörligt och att ägarandelarna inte är omsättningsbara.

Även *horisontproblemet* minskar under dessa förutsättningar. Den homogena medlemskåren och de begränsade investeringarna medför att effektivitetsförlusterna till följd av horisontproblemet överskuggas av att medlemmarna under sin medlemsperiod får viktiga transaktionskostnader sänkta. Till detta kommer att det i en homogen medlemskår finns sociala och ekonomiska relationer, vilka innebär att medlemmarna tenderar att anlägga längre tidsperspektiv – det individuellt nyttomaximerande beteendet kan därmed sträcka sig längre än ens egen livstid. Det typiska är att en bonde värnar om att hans kooperativa företag ska vara starkt

också sedan hans barn har tagit över lantbruksföretaget eller vid tidpunkten då han säljer sitt företag. Således kan långsiktiga investeringar mycket väl tänkas.

Under förutsättning att det kooperativa företaget arbetar med medlemsnära verksamheter kommer företagets verksamhet troligen att bestå av enkla och stabila affärsfunktioner, såsom insamling av råvaror från bönderna samt viss förädling av dessa. Sådan verksamhet är så pass oföränderlig över tiden att horisontproblemet minskar i betydelse.

Horisontproblemet kan hävdas minska i betydelse även vid tillfällen, då en lantbruksrörelse inte går i arv. Om de tillgångar, som medlemmen har i sitt lantbruksföretag, ökar i värde till följd av att det kooperativa företaget lyckas höja avräkningsprisnivån, kommer medlemmen att kunna sälja sin fastighet till högre pris vid sin pensionering. De produktionsfaktorer, vars värde sålunda skulle kunna höjas, är framför allt fastigheter och mjölkkvoter – inte maskiner och annat lösöre, vilka ju kan säljas på välfungerande marknader. Fastigheterna och kvoterna skulle få en värdeökning enligt en nuvärdesberäkning av differensen mellan vad avräkningspriserna skulle vara med det kooperativa företaget respektive utan detta. Även om det inte är möjligt att mäta dessa effekter kan resonemang om en sådan kapitalisering av avräkningspriserna förvisso ha giltighet. Det finns emellertid några förutsättningar, som inte alltid kan förväntas föreligga:

- Det kooperativa företaget måste betala högre avräkningspris än vad de investörägda konkurrenterna gör, och det måste finnas skäl att förvänta sig att det blir så också i framtiden. Ett traditionellt organiserat kooperativt företag, som inte är prisledare, kan inte bidra till att medlemmens fasta tillgångar ökar i värde. Enligt avsnitt 4.2 borde företaget vara prisledande, men förutsättningen om att det måste agera kommersiellt riktigt är inte alltid uppfylld i verkligheten.
- När ett traditionellt kooperativt företag av regleringstypen agerar under marknadsförhållanden, är det inte troligt att detta är prisledande. Resonemanget har giltighet endast om marknadskrafter tillåts styra. Det innebär att föreningen måste behandla medlemmarna strikt kommersiellt riktigt – inga ekonomiskt omotiverade subventioneringar mellan medlemskategorier får förekomma. Även regional- och miljöpolitiska stöd försvagar argumentationen. Resonemangen gäller endast för traditionell Kooperation av självkostnadstypen.
- Samma effekt uppstår då lantbrukarna har möjlighet att kompensera ett dåligt resultat av lantbruket genom intäkter från sin skogsrörelse, genom förvärvsarbete utanför lantbruket eller genom gamla besparingar. I den mån lantbruksrörelsen bedrivs utan ett klart lönsamhetsmål, störs relationen mellan föreningens avräkningsprisnivå och värdet på lantbruksrörelsen.
- Priset på lantbruksfastigheter måste återspegla framtida vinstutsikter i lantbruksrörelsen. Således försvagas resonemanget om ickelantbrukare har möjlighet att konkurrera med lantbrukare vid förvärv av lantbruksfastigheter. Förutom att ickelantbrukare kan påverka markpriserna, när de söker en attraktiv bostad och häststall och -hagar, kan prisnivån påverkas av tätorternas expansion, vägbyggen, mm, allt med effekten att resonemanget försvagas. Det finns så många andra bestämningsfaktorer bakom markpriserna att det är svårt att urskilja avräkningsprisnivåns betydelse.

- Det måste finnas en entydig koppling mellan en produktionsfaktor och det ekonomiska resultat som denna genererar. Detta är fallet med mjölkkvoten och intäkterna från mjölkproduktionen, eftersom ju mjölkkvoterna utgör en knapphetsfaktor. För andra produktionsfaktorer är relationen mera oklar. Om en lantbrukare inte har specialiserat sin verksamhet, finns det samband mellan hans olika produktionsinriktningar, även produktionstekniska samband. I den mån resurser enkelt kan skiftas från en produktionsinriktning till en annan, kommer lantbrukarna att ställa om från en mindre lönsam inriktning till en mera lönsam sådan, varvid argumenten försvagas.
- Samvariationen mellan å ena sidan marknadspriset på fastigheter, rörelser och produktionskvoter och å andra sidan avräkningspriserna påverkas av förekomsten av transaktionsspecifika investeringar. Typiskt sett har bonden investerat så mycket i sitt jordbruksföretag, i sin kompetens och i sin sociala miljö att han värdesätter sitt företag över vad avräkningspriset skulle indikera, dvs priset kan sjunka mycket, innan han är beredd att lämna näringen.

Vare sig *uppföljningsproblem* eller *beslutsfattarproblem* är besvärande under förutsättningen att medlemmarna har ett högt engagemang, vilket också förutsätter att medlemskåren är homogen samt att företaget arbetar uteslutande för att sänka bestämda transaktionskostnader för medlemmarna. Medlemmarnas intäkter från sina investeringar består i att de får bättre samhandelsvillkor och inte i att de får kapitalavkastning, men deras investeringar ger en positiv kalkyl i alla fall.

När nya kooperativa organisationer etableras, är det vanligt att alla medlemmar känner varandra, åtminstone indirekt, och man har personlig kännedom om den som anställs som verksamhetsledare. Det finns alltså social kontroll, som kompletterar den ekonomiska kontrollen. Därmed minskar de båda nyssnämnda problem i betydelse.

4.4.4 Slutsatser

Diskussionen ovan indikerar att traditionellt organiserade kooperativa företag har en plats att fylla också i framtiden, förutsatt att de uppfyller villkoren för den ekonomisk-teoretiska argumentationen. Det finns stordriftsfördelar i förädlingsverksamheten och smådriftsfördelar i primärproduktionen. Lantbrukarna måste göra stora transaktionsspecifika investeringar i sin produktion. Det finns agent-teoretiska hinder för storföretag att styra primärproduktionen i lantbruket.

De agent- och äganderättsteoretiska problemen är besvärande för kooperativt företagande, men kritiken gäller inte generellt, såsom visas i avsnitt 4.4.3. Den har fog endast när det inte finns någon marknad för företagets äganderätter samtidigt som en eller båda av följande förutsättningar föreligger: (1) företaget bidrar inte till att nämnvärt åtgärda några marknadsmisslyckanden, varför medlemmarna är likgiltiga, och (2) det finns svagt förtroende inom medlemskåren, dvs de sociala banden är svaga och medlemskåren är heterogen.

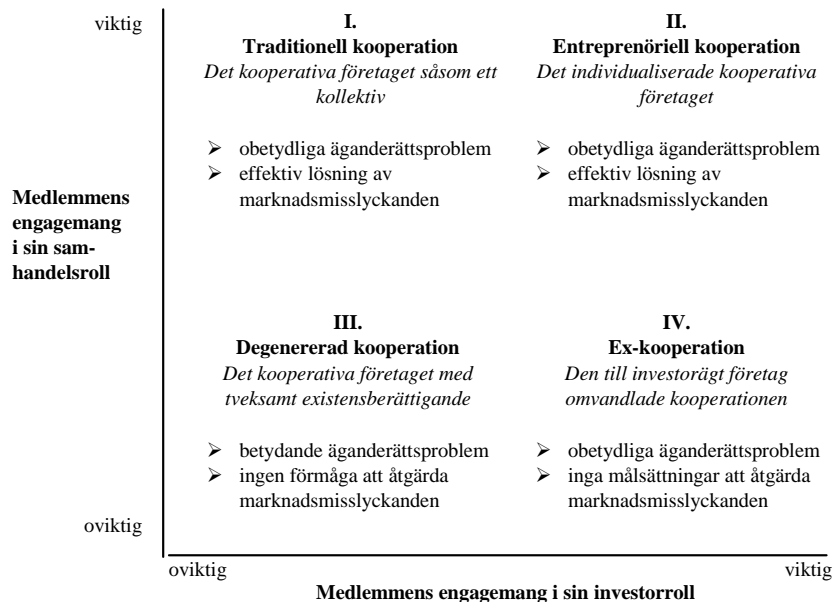
Omvänt har den agent- och äganderättsteoretiska kritiken ingen grund, om det finns en välfungerande marknad för äganderätterna (entreprenöriell Kooperation) och om en kollektiv kooperativ organisation effektivt löser medlemmarnas problem samtidigt som medlemmarna är engagerade i föreningen och är integrerade med varandra. Annorlunda uttryckt är kritiken befogad när kooperativa organisationer har egenskaper, som inte svarar till medlemmarnas egenskaper. De båda kategorierna av egenskaper måste vara kongruenta i enlighet med contingency theory (situationsavhängighetsteori) (Kast & Rosenzweig 1979).

Det finns många kooperativa organisationer, vars egenskaper inte svarar till medlemmarnas karakteristika, men knappast några, för vilka detta gällde vid etableringstidpunkten. I stället har denna inkongruens vuxit fram successivt och krypande över årens lopp – antingen har föreningens egenskaper förändrats eller medlemmarnas, eller bådas.

- *Föreningen har avlägsnat sig från medlemmarna.* Det marknadsmisslyckande, för vars skull föreningen bildades, kan ha fått en alternativ lösning för medlemmarna, antingen genom föreningens försorg eller till följd av utanförstående krafter. Om ett kooperativt företag mister detta sitt existensberättigande, är det inte självklart att det blir upplöst, eftersom det ofta finns vissa personer, som har sådana personliga investeringar i företaget att de värnar om dess fortbestånd – särskilt ledningen kan ha gjort stora transaktionsspecifika investeringar i sin egen person (jfr oligarkins järnlag i avsnitt 3.6.6). Vidare kan en förening, som vid etablerandet hade ett begränsat kollektivt kapital, ha samlat på sig mer och mer kapital, varvid det blivit självständigt och avlägsnat sig från medlemmarna. Föreningen har misslyckats med att förnya innebörden i begreppet medlemskap (se avsnitt 3.6.6).
- *Medlemmarna har avlägsnat sig från föreningen.* Efter hand som nya medlemmar rekryterats, kan medlemskåren ha blivit alltmer heterogen och likgiltig. Alternativt kan det tänkas att medlemmarna inte längre upplever att det finns något marknadsmisslyckande, som företaget löser för dem, eftersom de aldrig upplevt en situation utan det kooperativa företaget (jfr förvärva-ärva-fördärva i avsnitt 3.6.6).

Det just behandlade uttrycker att det kooperativa företaget är degenererat, dvs det har ingen uppgift att fylla för medlemmarna. Företag med minimalt medlemsengagemang har inte någon positiv roll för vare sig medlemmarna eller samhälls ekonomin. Sådana företag har normalt sett inte goda överlevnadschanser på lång sikt, eftersom äganderätts- och agentproblemen är stora.

Det finns olika vägar för det degenererade kooperativa företaget. Figur 4-4 utgår från att medlemmen förutom sin leverantörsroll även har en ägarroll. Dessa båda roller kan kombineras på olika sätt. Degenererade kooperativa företag ligger lågt i båda rollerna, och det är just det som är problemet. Om leverantörsrollen är likgiltig för medlemmen men ägarrollen är vital, består möjligheten i att omvandla företaget till ett investörägt företag. Med viktig leverantörsroll och mindre viktig ägarroll föreligger, som ovan sagts, traditionell Kooperation. Den entreprenöriella Kooperationen kännetecknas av att båda rollerna tillmäts stor betydelse.



Figur 4-4: Kooperationsmodeller, klassificerade utifrån medlemsengagemang (Källa: Nilsson 2001)

Om ett degenererat kooperativt företag ska kunna få betydelse för medlemmarna och för samhällsekonomin, föreligger tre alternativ:

- *Från degenererad (III) till traditionell Kooperation (I).* Företaget kan kanske gå tillbaka till sin ursprungliga traditionella modell, om det avgränsar sin verksamhet till frågor, som engagerar medlemmarna – medlemskapet ska återskapas (avsnitt 3.6.6). Företaget måste verka för att lösa ett marknadsmisslyckande för medlemmarna, men det kan vara ett annat sådant eller ett modifierat sådant.
- *Från degenererad (III) till entreprenöriell Kooperation (II).* Om det degenererade kooperativa företaget omvandlas till ett entreprenöriellt kooperativ, är det mest troligt att detta blir i externentreprenöriell form, dvs att man går ihop med vissa utanförstående investorer för att därigenom råda bot på de problem, som uppstått under tiden såsom ett degenererat företag.
- *Från degenererad (III) till ex-kooperation (IV).* Det degenererade företaget kan ta konsekvensen av att dess roll för medlemmarna har försvunnit genom att omvandla sig till ett investörägt företag. Som sådant har det inga ålägganden att lösa några marknadsmisslyckanden. För medlemmarna kan detta innebära att de erhåller aktier. En förutsättning är att medlemmarna inte har blivit totalt likgiltiga för företaget, eftersom det krävs en arbetsinsats för att åstadkomma transformationen. Inte minst måste man kämpa mot den ledning, som troligen vill behålla företaget oförändrat.

4.5 Självkostnadskooperation

4.5.1 Danish Crown amba

Eftersom kooperationsmodellerna utgör idealtyper, dvs de gör inte anspråk på att existera i verklighetens värld i exakt den form, som de förklarats teoretiskt, är det svårt att ge en perfekt illustration av självkostnadskooperation. Ett kooperativt företag, som har relativt stora likheter med den teoretiska modellen, är Danish Crown. Detta företag har rönt stor internationell uppmärksamhet och beundran för sina framgångar (Schrader & Boehlje 1996; Hayenga m fl 1998; Hansen 2001; Hobbs m fl 2000; Hobbs 2001; Nilsson & Petersen 2001).

Ett beslut att fusionera Danish Crown och Steff-Houlberg fattades 2002, varvid antalet slakteriföreningar i Danmark reducerades till två. I skrivande stund är integrationen mellan de båda ännu inte avslutad, varför det som behandlas här är Danish Crown före nämnda fusion. Den andra föreningen är Thisted-Fjerritslev (TiCan). TiCan är speciell bl a såtillvida att den har sluten medlemskår, hämtar slaktsvin endast från närområdet och är klart mindre (6 % marknadsandel). Detta betyder inte att TiCan har en entreprenöriell form och en nischstrategi, men den valda affärspolitiken ger en rad fördelar också åt en självkostnadskooperativ förening.

Det hittillsvarande Danish Crown är resultatet av en fusion år 1998 mellan dåvarande Danish Crown och Vestjyske Slagterier. Det som hände den gången var detsamma som med den aktuella fusionen, nämligen att den störste aktören konkurrerade ihjäl en mindre, varefter den förre övertog den senare. Sedan 1960, då fusionerna startade i den danska slakteribranschen, har det hänt många gånger att företaget med de största stordriftsfördelarna segrar i konkurrensen. Alternativt kan den utkonkurrerade firman bli nedlagd eller uppköpt från annat håll, t ex när Danmarks största investorägda slakteri, Koopmann A/S, år 2001 gick i konkurs, efter att konkurrensen med Danish Crown blev för hård.

Vid fusionerna med Vestjyske och med Steff-Houlberg har konkurrensmyndigheterna (den europeiska respektive den danska) tvingat Danish Crown att acceptera en rad villkor, som syftar till att minska risken för att företaget missbrukar marknadsmakt på den danska marknaden. I viss mån begränsas därmed företagets möjligheter att följa den självkostnadskooperativa modellen, t ex blir leveransplikten mindre strikt. Andra krav är att Danish Crown ska avyttra en relativt stor slakterianläggning och sälja slaktdjur till dess nye ägare, utföra legoslakt åt andra företag, distribuera kött åt andra företag samt hålla högst samma pris till danska charkuteriföretag som det pris man erhåller på exportmarknaderna.

Danish Crown är en förening med nästan 23 000 medlemmar. Årligen slaktas nära 20 miljoner svin (90 % marknadsandel i Danmark) samt 420 000 nötkreatur (60 %). Omsättningen i koncernen är 45 miljarder danska kronor, och exporten drar in över 30 miljarder kronor, vilket är 7½ % av Danmarks hela varuexport.

Fem sjättedelar av volymen säljs på exportmarknaderna, till övervägande delen oförädlad. Endast 13 % av volymen förädlas i Danmark. Företaget kan sägas

tillämpa en lågkostnadsstrategi, vilket inte är liktydigt med lågpris. De danska produkterna säljes till köpare, som är villiga att betala för kött av hög kvalitet. Det är på marknaden för högkvalitetskött, som Danish Crown är världsledande. Framgången ligger i att företaget följer en högprislina, samtidigt som det också har en lågkostnadsstrategi. Därmed blir det intressant att granska hur Danish Crown i sin organisationsuppbyggnad lyckas vidmakthålla självkostnadsmodellen, som ger goda förutsättningar för lågkostnadsstrategin.

4.5.2 Egenskaper hos dansk lantbrukskooperation

Den danska lantbrukskooperationen arbetar under vissa gynnsamma *institutionella förutsättningar*:

- I Danmark finns *ingen föreningslag* och knappast heller någon annan lagstiftning, som förhindrar, begränsar och försvårar föreningarnas anpassning till den ständigt föränderliga omvärlden.
- Kooperativa företag har *inga politiska kopplingar*. Mellan Kooperationen och något eller några politiska partier finns inga länkar, som annars skulle försvåra lobbyarbete, stora ledarrekrytering och prägla organisationskulturer och images.
- Lantbruksnäringen inklusive livsmedelsförädlingen är en *viktig näringslivsgren*. Detta kan förmodas ge såväl politikerna som allmänheten en mera positiv syn på lantbruk- och livsmedelsbranscherna.
- *Beskattningen* sker på basis av föreningarnas nettoförmögenheter och inte deras överskott, vilket har vissa positiva effekter, exempelvis att föreningarna blir försiktiga med att anskaffa ett stort kollektivt kapital.

För det andra finns en *speciell kooperativ tradition* i Danmark. Representanter från Danske Andelsselskaber har formulerat den i följande åtta punkter (Nilsson & Petersen 2001):

- *Ekonomiska målsättningar – inte sociala, politiska eller andra*. I den mån icke-ekonomiska mål skulle förekomma, måste det bli på bekostnad av de ekonomiska, vilket skulle äventyra ekonomin inom många lantbruksföretag, i all synnerhet som produkterna avsättes globalt.
- *Nerifrån-upp organisering och styrning, med initiativ från gräsrotterna*. God ekonomi förutsätter stora leveranser och lojala medlemmar, vilket förutsätter att föreningen arbetar i enlighet med medlemmarnas önskemål.
- *Oberoende och självstyre*. Återigen kan avsaknaden av lagstiftning nämnas men även i övrigt att politiska krafter inte har något inflytande. Likaså har finansiella intressenter litet inflytande – verksamheterna ägs i huvudsak till 100 %.
- *Fokuserade och renodlade verksamheter*. Det faktum att föreningarna ägnar sig åt en enda produktionsgren innebär att det finns mindre risk för subventioneringar. Sedan några år slaktas både svin och nötkreatur i Danish Crown, men de båda grenarna är organisatoriskt strikt åtskilda.

- *Medlemslojalitet (-engagemang) uppnås genom goda prestationer.* Av tradition har slakteriföreningarna konkurrerat hårt med varandra om råvaror och alltså om medlemmar, och det viktigaste konkurrensmedlet är avräkningspriset. Uppfödarna har sökt sig till den förening, som betalat bäst, och medlemmarna har därför haft de ett starkt motiv till att säkerställa att just deras förening kan betala mera än de övriga föreningarna. En bidragande faktor är att bönderna har varit och är helt exponerade för de fluktuerande internationella marknaderna, och därför har skäl att oro sig för ekonomin i sina lantbruksföretag. Med de senaste fusionerna, inklusive den som i skrivande stund diskuteras, försvagas emellertid konkurrensen. Dock är de kvarvarande svinslakterierna oförsonliga konkurrenter på avsättningsmarknaderna, och där finns också många andra aktörer.
- *Homogena medlemskåror.* Renodlingen av verksamheterna skapar förutsättningar för mera homogena medlemskåror. Samma effekt har det faktum att föreningarna betalar avräkningspriser, som svarar till priserna på avsalumarknaderna, dvs konkurrensen mellan lantbrukarna driver på för att alla medlemmar måste följa de effektivaste produktionsprinciperna.
- *Balans mellan rättigheter och skyldigheter.* Det finns leveransplikt i dansk slakterikooperation, och denna upprätthålls så strikt som möjligt – givet uppluckringen till följd av konkurrensmyndigheternas krav. Detta underlättar planeringen av produktionen och avsättningen till fromma för medlemmarna. Samtidigt har föreningarna plikt att ta emot alla leveranser från medlemmarna. Medlemmarna upplever att dessa och liknande regler är rättvisa, vilket främjar volymerna.
- *Ständig utbildning och debatt.* Medlemsengagemanget är av stor ekonomisk betydelse, och denna stimuleras av föreningarna.

Andra typiskt danska kooperativa organisationsegenskaper är synen på *företagsstyrning*. I de följande punkterna finns några genomgående drag, nämligen höggradig homogenitet, starkt medlemsengagemang i samhandelsrollen, begränsat ägandeengagemang och orientering mot medlemsekonomiska problem. Med andra ord pekar allt mot att *agent- och äganderättsproblemen* är förhållandevis begränsade:

- Principen *en medlem, en röst* är fast förankrad. De problem, som denna demokrati ibland medför, är relativt begränsade i Danmark. Lika rösträtt leder till större medlemsengagemang och större volymer, eftersom det upplevs som rättvist.
- Rösträtten är lika på individnivå, dvs när medlemmarna röstar fram sina representanter i kretsarna. När förtroendevalda på högre nivåer i organisationshierarkin väljes, sker en *rösträttsdifferentiering* efter medlemskretsarnas produktionsvolymer. På så sätt säkrar man sig att de medlemmar, som är mest beroende av en god föreningsekonomi, får stort inflytande – i regel de större producenterna.
- Traditionen bjuder att medlemmarna har en *strikt kommersiell syn på sina föreningar* och att föreningarna ska behandla medlemmarna kommersiellt. Detta medför att medlemmarna har varken möjlighet eller incitament att agera

social- eller regionalpolitiskt inom föreningen, och i stället blir det en uppslutning om det ekonomiska målet, som alla har intresse av.

- Det kommersiella förhållningssättet medför att medlemmarna blir *exponerade för marknadskrafterna*, vilket påverkar strukturutvecklingen på så sätt att graden av heterogenitet i medlemskåren i viss mån minskar.
- Vidare innebär det kommersiella tänkandet att *VDn har ökad makt* och styrelsen i motsvarande mån mindre makt, dvs styrelsens uppgift är att tillse att företaget har en direktör, som kan borga för att avräkningsprisnivån är den högsta tänkbara. Danskarna skiljer klart mellan ”forening” och ”forretning” (affärsverksamhet) – det är två separata organisationer, som bör ha var sin ledning. Den anställda ledningen motiveras till goda insatser genom ett belöningssystem, som beror av företagets resultat.

Andra observationer gäller de *finansiella förhållandena*. Gemensamt för dessa är att medlemmarna inte har finansiella intressen i föreningen. De har ingen investorsroll:

- I Danmark finns *inga insatser* liknande de svenska. Grundprincipen är i stället att egenkapitalet ska vara helt och hållet kollektivt. Frånvaron av ett insats-system innebär att tröskeln för medlemskap blir mycket låg, varvid man ökar medlemstillslutningen och därmed volymen.
- I viss mån finns *”personlige konti”*, motsvarande ”retained patronage refunds” eller ”värdeandelar”, dvs en del av ett års efterlikvid utbetalas först några år senare och under tiden utgör dessa pengar egenkapital för föreningen (Nilsson 1991b). Genom förekomsten av sådana öronmärkta konton känner medlemmarna tydligare av marknadskrafterna.
- De danska föreningarna har en relativt sett *liten förmögenhet* och i gengäld en desto större andel lånekapital. Således är soliditeten låg – den kan t o m ligga under 15 %. Detta är inte något svaghetstecken utan det finns en logik bakom. För det första har föreningen möjlighet att låna till förmånligare villkor än vad medlemmarna kan, och därför bör egenkapitalet vara placerat där det gör mest nytta, dvs hos medlemmarna. För det andra betyder den låga soliditeten att subventioneringen från kapitalet till avräkningspriserna blir mindre, varvid marknadskrafterna tränger bättre igenom till bönderna. För det tredje blir det mindre subventionering från den ena medlemsgenerationen till den andra. För det fjärde innebär den cykliska verksamheten i slakteribranschen att behovet av kapital minskar. Det kommer ständigt in nya pengar. För det femte leder den strikta leveransplikten till att föreningen snabbt kan utöka egenkapitalet och därmed höja soliditeten – även om föreningen sänker avräkningsprisnivån, kommer medlemmarna att leverera.
- Det är tradition att medlemmarna ska *gå i borgen* för föreningen. Detta kan uppfattas tillhöra balansen mellan rättigheter och skyldigheter. Medlemmarna slipper investera nämnvärt i föreningen men måste bidra med den mindre olägenheten att garantera för föreningens låntagning, vilken därmed kan vara desto större och mera förmånlig.

Den minsta gemensamma nämnaren för allt det ovanstående är att den danska svinslaktskooperationen är organiserad på ett sätt, som har likheter med självkostnadsformen av den traditionella kooperationsmodellen. Samtidigt driver man en lågkostnadsproduktion, riktad mot världsmarknaden för högkvalitetssvinkött, dvs det ser ut som om teorin stämmer. Det betyder att Danish Crown ligger i det ”nordvästra hörnet” av matrisen i figur 4-4.

4.5.3 Flersträngade eller divisionaliserade föreningar

Under senare år har slakteri-Danmark upplevt problem med att marknaderna håller på att bli allt mer differentierade – den engelska marknaden ändrar karaktär liksom den tyska, medan hemmamarknaden utvecklas åt skilda håll på en och samma gång (se avsnitt 1.5.2-1.5.4). Denna utveckling är ett hot såtillvida att det kan bli svårare att upprätthålla tillräcklig stordrift, samtidigt som heterogeniteten i leverantörsledet kan skapa konflikter. Lösningen är införandet av ”flersträngade” eller divisionaliserade föreningar (”Flerstrengede ...” 1999; Nilsson & Petersen 2001).

Självkostnadsmodellen förutsätter långtgående homogenitet i medlemskåren. Detta har man i Danmark uppnått genom att hålla svinslakt organisatoriskt helt åtskild från slakt av nötkreatur, får och andra djurslag. Vidare har prissättningsprincipen främjat homogeniteten – inga subventioneringar och avräkningspris såsom matematiskt härlett från föreningens försäljningspriser. Avelsarbetet är en tredje homogenitetsdrivande faktor.

Flersträngigheten innebär att Danish Crown organiseras i ett litet antal ”strängar” så att det uppstår högsta möjliga homogenitet inom varje. Antalet strängar ska vara så pass litet att företaget inom var och en är den störste aktören på marknaden, varigenom det kan vinna större stordriftsfördelar än någon av konkurrenterna. Således har man en division för tunga grisar, som efterfrågas på Tysklandsmarknaden, en annan för halv-ekologiska grisar, som de engelska butikskedjorna vill ha, och en tredje för ”multigrisen”, som lämpar sig för ett flertal marknader.

Divisionaliseringen avser ”foreningen” såväl som ”forretningen”, dvs det krävs också att medlemskåren delas upp efter de olika medlemskategoriernas förutsättningar. Ekonomisystemen måste vara åtskilda, eftersom den ena gruppen inte får subventionera den andra. Medlemsstyrningen måste delas upp, eftersom en grupp inte får ha inflytande över en annan grupps verksamhet. För de mindre divisionerna kan det bli tal om kontraktsproduktion och därmed styrning av volymerna – i kontrakten ligger också en geografisk styrning av logistiska skäl.

Divisionaliseringstanken är intressant, eftersom den möjliggör ett vidmakthållande av den traditionella kooperationsformen, trots att marknaderna ställer krav på allt mer differentierade produkter. Samma slutsats gäller också för den nederländska lantbrukskooperationen enligt Kyriakopoulos (2000) (se avsnitt 1.4.4). Samtidigt bör det påpekas att en sådan differentiering är möjlig endast för synnerligen stora företag. Om mindre företag skulle följa samma principer, skulle divisionerna bli så små att de inte skulle bli konkurrenskraftiga. För dessas vidkommande ligger lösningen snarare i en specialisering mot ett av marknadssegmenten.

4.6 Regleringskooperation

I avsnitten 2.3-2.4 görs en indelning av den traditionella kooperationsformen i två varianter, nämligen självkostnadskooperation och regleringskooperation. I de efterföljande teoretiska analyserna av traditionell Kooperation är det självkostnadsformen som avses. Det kan bereda förståelsesvårigheter att de olika kooperativa organisationsmodellerna utgör extrema, renodlade former (idealtyper), vilka inte existerar i verklighetens värld på exakt samma sätt. I stället är verklighetens företag mellanformer och varianter av idealtyperna.

Förståelseproblemen torde bli desto större när den regleringskooperativa företagsformen renodlas på motsvarande sätt. Av den följande framställningen ses genast att man idag knappast någonstans kan finna ett kooperativ företag med dessa egenskaper. Om regleringskooperation kombineras med framför allt självkostnadskooperativt företagande, är det emellertid inte omöjligt att hitta exempel. Svårigheterna blir desto större som regleringskooperativa företag aldrig blivit föremål för ekonomisk teoribildning. Denna kooperationsform vore lättare att studera för sociologiska och statsvetenskapliga forskare, medan ekonomer skulle ha svårare att passa in dessa företag i sin teoretiska verktygslåda.

Regleringskooperativa företag kan skapa betydande fördelar hos medlemmarna, under förutsättning att de arbetar på marknader med lågt konkurrenstryck, vilket i regel betyder jordbrukspolitiska förutsättningar. På så sätt kan de sägas vara marknadsorienterade, men det är då en orientering mera gentemot en politisk marknad än mot avsättningsmarknaden. Kopplingen mellan regleringskooperation och jordbrukspolitik är stark, såtillvida att båda syftar till stor produktionsvolym, dvs regleringskooperativa företag har för sin fortlevnad intresse av att en stark jordbrukspolitik, och jordbrukspolitikens företrädare ser positivt på regleringskooperativa företag.

De kooperativa företagen kan anpassa sig till det politiska systemet mer eller mindre väl. I extremfallet kan Kooperationen bli en del i statens verkställande av jordbrukspolitiken, dvs den ingår i ett korporativistiskt system (Røkholt 1982). Detta kan leda till att staten blir en viktigare intressent för de kooperativa föreningarna än vad medlemmarna är, vilket skapar legitimitetsproblem. Om medlemmarna därvid blir missnöjda eller till och med ligkiltiga i relation till sina föreningar, öppnas dörren för oligarkins järnlag (Michels 1911 – se avsnitt 3.6.6).

Hur regleringskooperativa företag fungerar beror således i hög grad på vilken slags jordbrukspolitik som finns eller vilka andra förhållanden det är som skapar lågt konkurrenstryck, men genomgående är att den ekonomiska verksamheten påverkas och därmed även de organisationsinterna förhållandena. I en situation, där politiken omfattar regionala stöd, kommer med all sannolikhet medlemsdemokratien att fungera regionalpolitiskt – förtroendevalda kvoterar in från olika regioner och beslutsfattandet siktar mot en regional utjämning. Med dessa förhållanden blir medlemsengagemang troligen lågt.

Flertalet regleringskooperativa företag torde ha startat som självkostnadskooperativa och genomgått en förändring i takt med att jordbrukspolitiken har ändrats och/eller att företagen blivit stora och framgångsrika. Vid denna omvandling har de socialt positiva egenskaperna i den självkostnadskooperativa formen, som ju från början var avsedda som redskap för volymhöjning, fått ett egenvärde. Subventioneringarna medlemskategorier emellan, de låga inträdesbarriärerna, det kollektiva kapitalet, transportkostnadsutjämningen, osv har blivit till egna målsättningar i stället för att såsom tidigare vara medel. Kooperativ ideologi har fått en central roll, oavsett dess effekter på stordriften. I kooperativ ideologi ingår en mångfald element, som tonar ner medlemmens roll som näringsidkare för att i stället framhäva medlemmen som en social individ, och detta kan av en majoritet av medlemmar uppfattas så positivt att de ekonomiska förhållandena kommer i skymundan (jfr avsnitt 3.6.2). Alla dessa ekonomiska nackdelar kan överskuggas av de politiska stöden så att företagets regleringskooperativa form i alla fall är den bästa för medlemmarna.

På så sätt kan regleringskooperativa företag ha en organisationskultur, där en kooperativ ideologi dominerar över marknadstänkandet. Detta utesluter inte att det i företagen kan finnas en marknadsorientering gentemot avsättningsmarknaderna, men denna är underordnad ideologin, som medför orientering gentemot den politiska sfären.

Nedtonandet av marknadstänkandet kan yttra sig på olika typer av marknader. Att företag, som manipulerar marknadsmekanismer på detta sätt, får problem på konkurrensutsatta marknader är föga förvånande. Företagens investeringsbeslut kommer inte att bygga på korrekta förutsättningar om kostnader och priser, varför det uppstår en misshushållning med resurser såväl inom företaget självt som hos medlemmarna. Den förlorade effektiviteten kan ibland vara ett acceptabelt pris om stora sociala eller politiska vinster uppstår. När organisationer är beroende av betydelsefulla marknader, som de inte kan styra, är emellertid försök att reglera andra marknader till ekonomisk skada. Avsättningsmarknaderna, särskilt de internationella, kan inte styras.

Vid första anblicken kan nedanstående lista över marknader tyckas anmärkningsvärd, men detta är en vanlig effekt, när olika marknader hänger samman (se avsnitt 1.1.1). Då man gör ingrepp i en marknad, uppstår störningar på en angränsande marknad, varför man är benägen att reglera även denna, varefter ytterligare marknader förvanskas, osv. Jordbrukspolitiken är full av exempel, liksom bostadspolitiken.

Leverantörsmarknaden. På marknaden för medlemmar har regleringskooperativa företag en öppen politik – alla som önskar bli medlemmar tas in och blir leverantörer. När föreningen samtidigt är uppbyggd på kollektivt kapital, placerar de sig i den kategori av kooperativa företag, som Gabrielson (avsnitt 3.6.3) kallar ”öppen och generationsaltruistisk” och som han karakteriserar såsom att ”ekvationen går inte ihop.” ”Medlemskåren kommer till slut att bestå av ett stort antal producenter, som accepterar en minimal vinstmarginal i sin egen produktion endast för nöjet att ge kommande generationer möjlighet till det samma.” (Gabrielson 1994, s 26)

Råvarumarknaden. Avräkningspriset fastställs ofta av förtroendevalda snarare än av marknadsansvariga. Givetvis måste man vid besluten beakta marknadsförhållandena, men i underlaget ingår också medlemspolitiska omständigheter. Detta föranleder att medlemmarna finner det lönsamt att engagera sig i lobbying gentemot förtroendevalda i syfte att påverka dessa till att höja avräkningspriserna mest möjligt, utan beaktande av hur produkterna värdesättes av företagets kunder. Detta medlemsbeteende är förväntat också därför att de regleringskooperativa företagen har målsättningen att betala högsta möjliga avräkningspris. Det kan jämföras med självkostnadskooperationen, där avräkningspriset inte maximeras utan optimeras med avseende på medlemsekonomin, dvs priset är ett medel och inte ett mål i sig.

Förädlingsmarknader. I regleringskooperativa företag finns ofta en uppfattning om att det är möjligt att manipulera marknadskrafterna. Detta yttrar sig i att företagen integrerar in en långtgående förädling, varvid produktflödet från ett förädlingssteg till ett efterföljande styrs av internprissättning, som avviker från marknadsprisivån. Ju mera av förädling, som företaget sålunda inkorporerar, desto flera marknader för halvfabrikat och ingredienser hamnar utanför marknadsstyrningen. Då företagen på så sätt införlivar verksamhetsgrenar längre och längre fram i förädlingskedjan, kommer produkterna att innehålla allt mindre andel medlemsråvara, och de blir i allt större utsträckning beroende av kapitaltillförsel, dvs kopplingen till marknaden för medlemsråvaran försvagas.

Marknader för icke-medlemsråvara. Regleringskooperativa företag kan arbeta med produkter, vars ingredienser till endast liten del består av råvaror, som medlemmarna levererar, eller till och med inga sådana beståndsdelar alls. Motivet är att företagen genom dessa verksamheter ska tjäna pengar. Dessa vinster kan användas för att höja avräkningspriset men också till andra ändamål. Sammanblandningen mellan de olika råvarorna leder under alla omständigheter till att medlemmarna får inkorrekta marknadssignaler, varför deras beslut om produktionsvolym, -kvaliteter och resursinsatser blir inoptimala.

Konsumentmarknaden. I och med att de regleringskooperativa företagen är en underkategori till traditionell Kooperation, är de uppbyggda för att stimulera fram stora volymer, vilket innebär marknadsdominans. Det är angeläget för företagen att behålla denna marknadsdominans, bl a genom avtal med potentiella konkurrenter rörande produktions- och försäljningssamarbete.

Företagsmarknaden. Fusioner och förvärv förekommer i stor omfattning oavsett företagsformer, men för de regleringskooperativa företagen är dessa åtgärder särskilt angelägna. Därmed kan de lättare uppnå och behålla en marknadsdominans. Det blir lättare att skapa total integration genom hela förädlingsflödet om företaget blir större. De kan lättare hålla fast vid den kollektiva finansieringen, när en bestämd verksamhet ska finansieras av ett ännu större företag.

Kapitalmarknaden. När marknaderna kännetecknas av låg konkurrensintensitet (oftast till följd av en skyddande jordbrukspolitik), kan såväl medlemmarna som det kooperativa företaget klara sig ekonomiskt bra, eftersom man får extra mycket pengar både från konsumenterna och från skattebetalarna. Det betyder att föreningen inte har anledning att till medlemmarna betala ut alla de pengar som

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

erhålls, och i stället kan pengarna stanna kvar i föreningen såsom kollektivt kapital. Regleringskooperativa företag har således en förkärlek för kollektiv finansiering. De har också kollektiv finansiering av den långtgående vidareförädlingen, som är integrerad med den primära förädlingen, dvs denna styrs inte av kapitalmarknadernas krafter. Det kan röra sig om ansemliga belopp per medlem.

Opinionsmarknaden. De regleringskooperativa företagen har till följd av sin marknadsdominans en viktig samhällelig funktion, samtidigt som de för sin fortlevnad är beroende av politiskt stöd. Detta kan föranleda dem att idka lobbyingverksamhet gentemot politiker och allmänhet i en utsträckning, som vore främmande för andra kooperativa företag liksom för investörägda företag.

Ledarmarknaden. Det ovanstående indikerar att de regleringskooperativa företagen kan vara politiskt styrda, vilket ger dem en särskild slags organisationskultur. Det är inte kommersiell kompetens, som ger framgång åt dessa företag utan snarare politisk sådan, såväl i relationen till omvärlden som i kontakterna med medlemmarna. Sannolikheten för att ledarna rekryteras internt i organisationen är därför stor, och företagen kommer att kännetecknas av en stark hierarki (jfr avsnitt 3.6.6).

Efter detta är det inte överraskande att regleringskooperation har svårt att anpassa sig till nya omvärldsförutsättningar, t ex när marknaderna liberaliseras och det finns anledning att omforma företagen till självkostnadskooperation eller en annan form. Förekomsten av en kooperativ ideologi utgör en bromsande faktor, inte minst eftersom ett element i ideologin är att denna inte får ifrågasättas. En stark ledning är ett annat hinder.

Ett extremt exempel, om än ej i jordbrukssektorn, är Konsum Österreich (Brazda m fl 1995). När medlemmarna tröttnade på att göra sina inköp i de omoderna Konsumbutikerna, reagerade företagsledningen med krav på solidaritet mot Konsum och mot arbetarklassen. Detta missionerande var dock helt förgäves, eftersom medlemmarna betraktade sig som medelklass och önskade göra sina inköp i de bästa butikerna. Konsum Österreich leddes utifrån politiska principer, vilket ledde till stora äganderätts- och agentproblem. Företaget blev satt i likvidation 1995.

4.7 Slutsatser

Traditionella kooperativa företag har en stark utbredning inom lantbruket i alla länder, såväl sådana vars lantbruk åtnjuter jordbrukspolitiskt skydd som sådana med liberaliserade marknader. Av detta förstås att traditionella kooperativa företag kan avvika starkt från varandra, varför klassificeringar är önskvärda.

Här skiljs mellan två typer, nämligen självkostnadskooperation, som är kommersiellt orienterad och har goda förutsättningar att klara sig väl under marknadsförhållanden, samt regleringskooperation, som är orienterad mot det politiska systemet eller åtminstone mot marknader med svagt konkurrenstryck. Det är den förra

typen, som är intressant att granska, eftersom trenden mot avreglering av lantbruksnäringen är tydlig.

Den traditionella kooperativa modellen av självkostnadstyp är uppbyggd för att på bästa möjliga sätt utnyttja de stordriftsfördelar, som finns i råvaruinsamling och -förädling. De olika karakteristika för denna företagstyp har såsom minsta gemensamma nämnare att de stimulerar fram stora leveranser till företagen. Av det skälet är den traditionella kooperationsformen också omhulad av konkurrensrätten. Det finns dock en rad villkor, som måste vara uppfyllda för att den traditionella kooperationsmodellens alla egenskaper verkligen ska leda till volymökning, lägre genomsnittskostnader och högre avräkningspris, och det är oklart i vilken mån dessa villkor faktiskt är uppfyllda i verkligheten. Det finns risk för att det finns brott i orsaksskedjan från kooperativa egenskaper till högre avräkningspris. Den optimala insatsen av volymstimulerande åtgärder ligger med all sannolikhet långt under den nivå som praktiseras av verklighetens företag.

Från många håll blir kooperativt företagande utsatt för stark kritik, baserad på agent- och äganderättsteoretiska resonemang. Det är traditionell Kooperation som denna kritik avser. En analys av grundvalarna för kritiken visar emellertid att den inte är allmänt relevant. Den är inte berättigad när medlemmarna fäster stor vikt vid sin samhandelsroll och liten vikt vid den ägarroll, som de har i det kooperativa företaget. Det finns däremot fog för kritiken när medlemmarna inte uppfattar att det kooperativa företaget fyller någon väsentlig roll för dem och/eller när företaget har ett betydande kapital, som medlemmarna inte kan få tillgång till.

Regleringstypen av traditionell Kooperation har egenskaper, som gör den lämpad för marknader, där konkurrenstrycket är svagt, troligen till följd av jordbrukspolitik. På konkurrens exponerade marknader uppstår problem för kooperativa företag, som i sin företagsform har element av regleringskooperation.

5. Entreprenöriell Kooperation

5.1 Internentreprenöriella kooperativa företag

5.1.1 Den ekonomiska logiken

Den internentreprenöriella modellen innebär att det kooperativa företaget ägs av medlemmarna individuellt – åtminstone en del av företaget. Detta kan ske antingen i förenings- eller i aktiebolagsform – i princip även handelsbolag, men det stora risktagandet gör denna form ointressant. Ägandet består inte i form av insatser av den typ, som är allmänt förekommande i Sverige. Eftersom alla beslut rörande dessa fattas av föreningens stämma eller styrelse, har sådana insatser ekonomiska effekter, som mera liknar det kollektiva kapitalets. Det individuella ägandet i de internentreprenöriella företagen består i stället av att medlemmarna har omsättningsbara ägarbevis.

Internentreprenöriella företag i föreningsform motsvarar den från den amerikanska mellanvästern välkända *New Generation Cooperative-modellen* (NGC). Föreningens medlemskår är sluten och medlemmarna har därmed individuellt ägande, företrädesvis i form av leveransrätter. Dessa är omsättningsbara på en marknad. En innehavare av leveransrätter har möjlighet att sälja dessa till någon annan, som därmed kan ansöka om medlemskap.

Situationen är densamma om företags associationsform är aktiebolagets, även om det i så fall kanhända är oegentligt att tala om medlemmar och förening. Antalet delägare är fixt men bestämt genom aktieägandet, och det kan ske handel med aktierna. I bolagsordningen kan det finnas en klausul om hembudsskyldighet för att säkerställa att aktieägarkretsen består endast av aktörer, som har intresse av att bedriva handel med företaget. Å andra sidan kan ingen annan än leverantörer ha intresse av att inneha ägarbevis eller leveransrätter, eftersom utdelningen av företags vinst sker i proportion till delägarnas leveransvolym.

Det bör noteras att dessa typer av företag är helt i överensstämmelse med den generella definitionen av kooperativt företagande. Företagen styrs av och finansieras av samma individer, som nyttjar företagen. De passar däremot inte in i IKAs uppfattning av kooperativ verksamhet, eftersom denna har så starka ideologiska förtecken (Se avsnitt 4.1).

Uttrycket *New Generation Cooperatives* (NGC) skulle kunna föranleda uppfattningen att internentreprenöriell Kooperation är ett nytt fenomen, men faktiskt har denna form mer än hundra år bakom sig. I Europa finns många sådana företag i branscher, där förädlingen är kapitalintensiv, t ex socker och potatisstärkelse (Horsthemke 2000). När en verksamhet kännetecknas av att en stor del av kostnadsmassan består av fasta kostnader, är det angeläget att anläggningarnas kapacitet utnyttjas fullt ut, och därför måste föreningen kunna styra volymerna av inleveranser. Om man skulle ta emot mer än fabriken har kapacitet för, skulle det bli orimligt dyrt att expandera kapaciteten, och en stor del av denna skulle fortsätt-

ningsvis stå outnyttjad. Det är alltså produktionsvillkoren som avgör att föreningen måste bli sluten och volymerna fixa.

Den så omtalade "cooperative fever" i USAs Mellanvästern startade i slutet av 1980-talet just i sockerbetsraffinaderibranschen. Det tidigare investorägda American Crystal Sugar hade svårigheter med sina leverantörer, eftersom dessa inte ville acceptera ett för bolaget rationellt betalningssystem. När bönderna inte själva kunde mäta sockerhalten i betorna utan måste förlita sig till bolagets uppgifter (informationsasymmetri), protesterade de så kraftigt att bolaget fick sluta med att differentiera priset utifrån sockerhalt. Följden blev att bönderna odlade sockerbetor med låg sockerhalt, vilket fick till effekt att American Crystal Sugar gick i konkurs. Bolaget fick alltför höga agentkostnader gentemot sina leverantörer (Balbach, 1998).

Eftersom bönderna hade gjort stora transaktionsspecifika investeringar i sin sockerbetsproduktion, var de angelägna om att det skulle finnas ett raffinaderi, och därför köpte de konkursboet och etablerade ett nytt kooperativt företag. Då bönderna själva satt i ledningen, hade de nu förtroende för mätningen av sockerhalten, och således blev det en förnuftig prisdifferentiering. I det gamla investorägda företaget fanns leveranskontrakt, och denna modell måste självfallet tillämpas också i det rekonstruerade företaget. För att fördela leveransrätterna mellan bönderna infördes systemet med fri omsättningsrätt bland leverantörerna. Därmed hade 3000 bönder i North Dakota och Minnesota skapat mellanvästerns första New Generation Cooperative. Kooperativa företag med samma organisationsstruktur har dock funnits i hundra år inte bara i Europa men också i Kalifornien.

American Crystal Sugar var förebilden, då några eldsjälar i slutet av 1980-talet agerade för att etablera nya kooperativa företag såsom en lösning på krisen i North Dakotas jordbruk. Från och med 1989 har ett par hundra slutna kooperativa föreningar etablerats, efter hand i allt fler av USAs delstater och Kanadas provinser. Vida merparten är helt små, varför denna kooperationsform i sig har liten betydelse för jordbrukssektorn. Dess betydelse är däremot stor på det lokala och regionala planet och indirekt såtillvida att den etablerade Kooperationen har fått anledning att bli mer marknadsorienterad. Ett NGC, som har haft stor framgång, är Dakota Pasta Growers, vars medlemmar består av producenter av durumvete, vilket förädlas till pastaprodukt (Zeuli 1999). Det är världens första kooperativa pastaföretag och USAs tredje största pastaproducent med 12 % marknadsandel. Företagets produkter säljs i dagligvarubutiker över hela USA, inte minst under kedjornas egna märken.

Förklaringarna till framgången för New Generation-konceptet i Nordamerika är (Nilsson 1997b; Zeuli 1999; Germundsson 1999):

Grundförutsättningar

1. Leveranskontrakt, som anger medlemmens rätt och plikt att leverera produkter i bestämd volym och av bestämd kvalitet.
2. Sluten medlemskår, eller t o m utvald medlemskår.

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

Produktion

3. Verksamheten avser högförädling.
4. Verksamheten är starkt specialiserad.
5. Den marknadsstrategi man följer är en fokusstrategi.
6. Marknadsstyrd produktion genom hela förädlingskedjan.
7. Höga krav på medlemmens produktion och produkter.
8. Redan i startfasen ska produktionsvolymen vara så stor att nya konkurrenter avskräcks.
9. En medlem, som inte kan uppfylla kontraktet, får ersätta föreningen, när denna köper råvaror på marknaden.

Ägande

10. Det krävs betydande investeringar i produktion och marknadsföring.
11. Medlemmen investerar i direkt proportion till den kontrakterade volymen.
12. Egenkapitalet svarar till 40-50 % av totalkapitalet. Resten lånas från banker.
13. Leveranskontrakten är omsättningsbara till priser som köpare och säljare avtalar.
14. Hela egenkapitalet är konstant över tiden.
15. Det kollektiva kapitalet storlek är ointressant, eftersom det är kapitaliserat i marknadspriset på leveranskontrakt.
16. Vid expansionsbehov säljs nya leveranskontrakt. De köps oftast av existerande medlemmar.
17. Om mer kapital behövs utan att produktionsvolymen expanderar, får medlemmarna tillskjuta detta i proportion till sina kontrakterade volymer.
18. Det finns ofta gränser för hur stor leveransvolym en enskild medlem får ha kontrakt på.
19. Vinster fördelas som efterlikvider, dvs i proportion till leveransvolymer.
20. Ibland säljs preferensandelar (ungefär förlagsinsatser) till folk i lokalsamhället.

Företagsledning

21. En medlem-en röst-principen följs. Homogenitetsgraden i medlemskåren är ju hög – alla har samma intresse, vilket gör att lika rösträtt inte vållar problem.
22. Styrelsen väljs bland medlemmarna.
23. Som VD utses en person med allra högsta kommersiella kvalifikationer.
24. De bästa konsulterna anlitas, särskilt inför etableringen av företaget.
25. Besluten vilar på noggranna marknadsanalyser, redan finnan företaget etableras.

Utifrån de ovanstående kan NGC-konceptet enkelt förklaras i teoretiska termer:

- Ett NGC sänker *transaktionskostnader* för medlemmen. Detta är mycket tydligt i och med att modellen växte fram och expanderade i glesbefolkade delar av USA i en period, då dessa var drabbade av en jordbrukskris. Om inte bönderna hade engagerat sig i dessa föreningar, hade deras jordbruksfastigheter rasat i värde, deras sociala situation hade äventyrats och deras bygder hade avfolkats.

- *Gemensamt ägande-problemet* minskar, eftersom ingen medlem kan vara gratispassagerare på någon annans bekostnad när ägandet är individualiserat.
- *Horisontproblemet* försvinner i och med att leveranskontrakten är omsättningsbara.
- *Portföljproblemet* blir litet, eftersom ett NGC arbetar med en mycket specialiserad produktion och ingenting annat.
- *Uppföljningsproblemet* minskar, eftersom medlemmarna har investerat mycket i föreningarna, och dessa är av stor betydelse för lantbruksföretagen.
- *Beslutsfattareproblemet* är hanterbart, eftersom verksamheten är specialiserad. Därför har medlemmarna bättre kontroll med företagsledningen.
- *Den neoklassiska ekonomins resonemang om stordriftsfördelar* (economies of scale) kan inte tillämpas på NGC på samma sätt som på traditionell Kooperation. NGC-formen syftar inte till att nå låga produktionskostnader genom en stor volym, eftersom volymerna är begränsade. Fokus ligger på intäktsidan snarare än på kostnadssidan. Samtidigt gäller dock att kostnadsnivån kan sänkas genom att produktionskapaciteten anpassas till avsättningen av produkter. Överhuvudtaget söker företagen uppnå bästa möjliga marknadsstyrning rakt igenom förädlingskedjan. Det är samordningsfördelar (economies of scope) som utgör NGCs starka sida.

Bakom den entreprenöriella Kooperationsformen ligger en förutsättning om att individernas engagemang ökar, ju större risktagande de upplever, dvs ju större förtjänster de kan göra och ju större deras förluster kan bli. När ägandet är helt individualiserat, ökar risktagandet markant, vilket borde föranleda att aktörerna ägnar desto större intresse åt att styra, övervaka och kontrollera. Med andra ord blir agentkostnaderna mindre, jämfört med om ägandet vore kollektivt. Detta bekräftas i Bärnheims (1996) studie av den nederländska mejerikooperationens finansieringsinstrument. Även Lovisa Nilsson (2002) drar en liknande slutsats i sin studie av insatsemissioner i den svenska lantmannasektorn – därvid ska beaktas att de emitterade insatserna inte fritt kan disponeras av medlemmarna.

Andra varianter av internentreprenöriell Kooperation än NGC-modellen kan tänkas. I stället för att medlemmarna levererar volymer i enlighet med leveranskontrakt, kan de ha ägarbevis, som tillåter dem att leverera vilka volymer som helst. Motivet bakom denna modell är således inte att uppnå en helt fix produktionsvolym utan att begränsa medlemskåren (varvid en viss volymbegränsning uppstår). Medlemmarna måste betala för att komma in i föreningen, vilket främjar föreningens kapitalbas, stärker medlemsengagemanget och skapar incitament åt ledningen. En annan variant är att leveranskontrakten eller ägarbevisen inte är fritt omsättningsbara utan att föreningens styrelse fördelar dessa till medlemmarna på administrativ väg (troligen genom en kölista). Ett sådant förfaringssätt tar emellertid bort de fördelar, som finns med den internentreprenöriella modellen.

Internentreprenöriell Kooperation är ingen lösning för lågpresterande bönder. Om medlemmarna har låg effektivitet i sina lantbruksföretag, skulle de vara lockade av att sluta med sin egen produktion för att i stället köpa föreningens behov av råvaror från marknaden. I så fall är företagets kooperativa prägel tveksam – då

skulle ju leveransrätterna lika gärna kunna innehas av andra än bönder. Medlemmarna måste alltså vara minst lika effektiva som bönder i andra föreningar är. Om deras verksamhet är åtminstone i viss mån "nischad", är framgångschansen desto större. Därmed blir det starkare integration mellan föreningen och medlemmarna, och verksamheten kan få en starkare ställning i konkurrensen.

5.1.2 Exempel på internentreprenöriella kooperativa företag

Det enda större exemplet på internentreprenöriell Kooperation i Sverige är *Lyckeby Stärkelsen*. Det är en solid förening, som brukar uppvisa goda resultat. Exempelvis passerade omsättningen en miljard kronor för första gången 2001, och medlemmarna får elva procent i efterlikvid. En studie visar att de teoretiska resonemangen i förra avsnittet har giltighet för föreningen (Germundsson 1999). Medlemmarna resonerar långsiktigt och de engagerar sig. Föreningen går långt fram i förädlingskedjan och satsar på internationell verksamhet. Handeln med leveransrätter driver på en positiv strukturrationalisering i medlemskåren. De producenter, som har förmåga att producera råvara till låga kostnader, köper upp allt fler leveransrätter från bönder, som inte kan producera lika effektivt. På så sätt kommer medlemskåren för varje år att bestå av allt mer effektiva bönder, vilket bidrar till att stärka föreningen. Samtidigt köper föreningen in vissa volymer från ickemedlemmar och den har verksamhet i utlandet. Därmed kan man få en större volym och lägre enhetskostnader, vilket gynnar medlemmarna.

En mindre välkänd bransch, där internentreprenöriella kooperativa föreningar är allmänt förekommande, är vindkraftsproduktion. Det finns i Sverige 63 *vindkrafts-kooperativ*, vilka drivs som ekonomiska föreningar eller samfälligheter. Dessa är mer eller mindre slutna föreningar – naturligt nog, eftersom det inte är möjligt att leverera mera elkraft till medlemmarna än vad anläggningarna producerar. I en studie av dessa kooperativa vindkraftverk finner Lindkvist (2001) att företagen bidrar till att sänka transaktionskostnaderna för medlemmarna samt att äganderätts- och agentproblemen är små. Den extrema graden av produktstandardisering leder till stor homogenitet i medlemskåren och därmed en liten konfliktpotential.

En helt annan typ av internentreprenöriell verksamhet är den, som har utarbetats av och diskuterats inom *Skånemejerier*. Denna modell är anmärkningsvärd såtillvida att den medger att den traditionella kooperationsmodellen bibehålls samtidigt som det introduceras en påbyggnad i form av omsättningsbara rätter till förädlingsvinsterna. På detta sätt är modellen i överensstämmelse med förenings- och konkurrenslagarna, samtidigt som den skulle ändra incitamentsstrukturen såväl i medlemskåren som hos föreningens och företagets ledning (Nilsson & Bärnheim 2000; se också Andersson 1998).

Bakgrunden är att i Skånemejerier, liksom i andra traditionella kooperativa företag, sätts priset till medlemmen utifrån genomsnittsberäkningar och inte ett marginaltänkande, som är det rätta enligt all ekonomisk teori (Lindahl 1996). Genomsnittsprissättning stimulerar fram en produktion, som det inte finns lönsam avsättning för. En bättre marknadsorientering hade uppnåtts, om föreningen betalade medlemmen det pris, som råmjölken verkligen är värd, dvs det pris som

föreningen skulle kunna köpa mjölk för på marknaden. Detta pris är emellertid så lågt att ingen mjölkproducent kan klara sig ekonomiskt på det. Till detta pris skulle föreningen få en mycket stor vinst, som måste fördelas ut till medlemmarna. Frågan är vilken fördelningsnyckel som därvid ska användas.

Om föreningen fördelar ut vinsten, som alltså kommer från förädlingsverksamheten, på basis av medlemmarnas innehav av en särskild sorts omsättningsbara värdepapper, kan man uppnå att marknadsmekanismerna fungerar bättre. Innehavaren av dessa värdepapper har rätt att erhålla del i förädlingsvinsterna. Priset på råvaran betalas med ett äkta marknadspris. Medlemmarna får incitament att investera (köpa förädlingsvinsträtter), när de får avkastning på sina investeringar. Företagsledningen får incitament att satsa på högförädlade produkter och ekonomiska resurser att göra så. Medlemsstrukturen kommer på sikt att bestå av de mest effektiva mjölkproducenterna. De avgående medlemmarna kan lämna föreningen med en extra slant, som de får när de säljer sina rätter till förädlingsvinsterna. En förutsättning är att det finns möjligheter att utveckla unika produkter, som kan produceras på basis av en tämligen stor andel av medlemmarnas råvara och säljas på föga priskänsliga marknader.

Formellt skulle Skånemejerier fortfarande vara en traditionell förening med alla dess egenskaper – öppet medlemskap, mottagningsplikt, lika rösträtt, osv – och därmed skulle inga juridiska svårigheter tillträda. I ekonomiskt hänseende skulle emellertid föreningen inte arbeta såsom en traditionell förening, eftersom den inte uppmuntrar till stor volym.

I stället skulle föreningen fungera som en internentreprenöriell förening, dvs orientera sig mot högförädlingsvinster i stället för kostnadsfokusering. Även om medlemskåren är öppen har ingen medlem möjlighet att överleva ekonomiskt utan att inneha förädlingsvinsträttigheter. Föreningen kan ha mottagningsplikt utan att riskera volymer, som inte kan säljas med lönsamhet, eftersom råvaran i sig betalas med ett korrekt marknadspris. De olika äganderätts- och agentproblemen torde rimligtvis sjunka.

Ett annat mejerikooperativ med individuellt ägande var det danska *ØkoMælk*, som var specialiserat på ekologisk produktion. Företaget var organiserat som ett bondeägt aktiebolag, dvs företaget var slutet på samma sätt som ett New Generation Cooperative. Emellertid avvik företaget från den modellen på en avgörande punkt, nämligen att dess produkter inte var så unika att det kunde skaffa sig en stark marknadsposition. Därför var det sårbart när den dominerande konkurrenten Arla Foods år 2002 tog över dess största kund (Svendsen 2002). Kort tid efteråt blev *ØkoMælk* uppköpt av Arla Foods.

Med ett undantag har alla de ovannämnda företagen redan från sin etablering haft en internentreprenöriell form. Undantaget är Skånemejerier – som inte heller har tagit steget helt in i den entreprenöriella formen. Även i övrigt är det svårt att finna exempel på att traditionella föreningar har gjort om sig till internentreprenörella företag.

5.2 Externentreprenöriella kooperativa företag

5.2.1 Den ekonomiska logiken

Externentreprenöriell Kooperation innebär att större eller mindre delar av det kooperativa företaget ägs av medlemmar och externa finansiärer gemensamt. Det finns två varianter – antingen kan man överföra en del av det kooperativa företags verksamhet i ett dotterbolag, vars aktier ägs dels av föreningen och dels av externa investorer, eller också kan man låta externa investorer få ett större eller mindre ägande i föreningen.

De kooperativa företag, som tar in externt kapital antingen i hela sin verksamhet eller i bestämda verksamhetsgrenar, kan vara uppbyggda enligt skilda organisationsmodeller, men framför allt är denna väg lämplig för traditionella föreningar av självkostnadstypen. Sannolikheten för att regleringskooperativa företag släpper in externt kapital är liten. Dels skulle utomstående investorer inte ha så stor tillit till dessa föreningar att de skulle våga investera, dels skulle föreningarna inte tilltalas av sådana lösningar – de skulle strida mot kooperativ ideologi och de skulle inte anses finansiellt nödvändiga när föreningarna kan bygga upp en förmögenhet tack vare sina skyddade marknader. Om ett regleringskooperativt företag trots allt skulle gå in i ett externentreprenöriellt projekt, kan det komma att tvingas i riktning mot självkostnadsvarianten – samarbetet med investorerna skulle föranleda detta.

Det kan diskuteras hur pass väl denna organisationstyp stämmer överens med kooperationsbegreppet, i och med att inte hela verksamheten ägs av gruppen av nyttjare. Därför skulle ett tillägg kanske göras, nämligen att de externa finansiärerna inte får ha ett majoritetsinflytande över verksamheten (jfr avsnitt 2.2). Sådana tillägg finns på sina håll. De aktiebolag, som i Storbritannien kallas Farmer Controlled Businesses, FCB, accepteras som medlemmar i COGECA (EU-ländernas lantbrukskooperativa paraplyorganisation) under förutsättning att mer än hälften av deras aktier ägs av levererande bönder. Den franska kooperationsformen SICA (Société d'Intérêt Collectif Agricole) lever under lagregler, som kräver minst 50 % av ägandet i leverantörernas händer.

Det finns olika argument för en sådan företagskonstruktion. De industriella fördelarna består i stordriftsfördelar och samordningsfördelar samt kombinationer av dessa båda. Det finns skillnader härvidlag, beroende på vem den externa aktören är. Om denne endast är en kapitalplacerare (banker, försäkringsbolag, m fl) kan inga samordningsfördelar uppnås utan endast stordriftsfördelar. Om den externa är ett annat industriföretag, kan fördelar hämtas på båda sätten, men i skiftande proportioner beroende på dennes verksamhet. Detta har konsekvenser för det kooperativa företaget. Potentiellt sett är det fördelaktigare att ha joint ventures tillsammans med andra företag, men därmed ökar risken för att man får svag kontroll över verksamheten. Fördelarna med att dela ägandet med kapitalplacerare blir mindre, samtidigt som det finns möjlighet att bevara mera kontroll över det gemensamt ägda företaget.

- *Stordriftsfördelar* kan skördas genom att de externentreprenöriella kooperativa föreningarna kan få en starkare kapitalbas – det finns stordriftsfördelar också i kapitalanvändning. Om två penningpåsar (föreningens och investorens) var för sig kan skapa en bestämd kapitalavkastning, kan ofta en högre kapitalavkastning uppnås om penningpåsarna slås samman. Man kan satsa på desto mera avancerad produktutveckling, komma in på fler marknader, bygga ännu mera rationella produktionsanläggningar, mm. När således båda parter vinner på samgåendet, kan var och en av dem förbättra sin situation utan att det drabbar den andre.
- *Samordningsfördelar* innebär att de olika delägarna kompletterar varandra på något sätt. De två parterna – de levererande bönderna och de investerande kapitalägarna – kan bidra med var sina resurser och detta på ett sätt, som vore svårt att uppnå utan samägande. Detta är inte troligt om produktionen är av standardtyp, men fast mera om det gäller specialgrödor, som vidareförädlas för att säljas på specialmarknader. I så fall är båda parter lika beroende av varandra, och ingen kan göra någonting för att skada den andre utan att själv bli skadad.
- Tillsammans öppnar dessa båda möjligheter för en ökad satsning på högförädlade produkter och mer lukrativa delmarknader. Den kooperativa föreningen kan lättare engagera sig i en framgångsrik *förädlingsstrategi*.

Egerstrom (1994, s 164-166) redogör för många framgångsrika externentreprenöriella initiativ, bland annat ett kooperativ av grönsaksproducerande bönder i trakten av Pau i Frankrike, som gått in i joint ventures samman med några av de stora multinationella företagen. Bönderna skulle inte på egen hand kunna sälja sin produktion utanför den lokala marknaden, där priserna är pressade av det stora utbudet, men tack vare samarbetet med Green Giant och andra när man ut på världsmarknaden. En förutsättning för att samarbetet ska fungera är att kooperativet styr medlemmarnas produktion hårt vad gäller både kvalitet och kvantitet. Endast därigenom kan föreningen förbli en attraktiv partner för de multinationella giganterna, och förädlingsföretagen betalar bra priser endast om produkterna är av specificerad kvalitet och leveranserna sker problemfritt.

Detta exempel visar ett generellt mönster – bönderna har typiskt sett överlägsna kunskaper om produktion av råvaror, men deras kunskaper om vidareförädling kan vara bristfälliga, för att inte tala om kunskaperna om marknadsföring på främmande marknader. Dessutom har de i regel kapital nog för att finansiera sina egna lantbruksföretag och även för att finansiera ett traditionellt kooperativt företag. För det investerande företaget gäller det omvända. Här finns resurser i form av industriellt kunnande och marknadsföringsexpertis, och likaledes har det tillgång till kapital. Samtidigt har stora företag påtagliga svårigheter att styra råvaruproduktion, eftersom detta kräver kontinuerlig övervakning – agentkostnaderna brukar bli mycket stora, när storföretag ska anlita anställd personal för att driva jordbruksproduktion.

Förutom de ovan nämnda industriella fördelarna – stordrifts- och samordningsfördelar samt förädlingsstrategi – kan andra positiva effekter uppstå, men i varierande mån, beroende på hur de kooperativa företagen arbetat tidigare:

- Ett gemensamägt företag får ett *kapitalavkastningsmål*, som medför att företagets möjligheter att ägna sig åt kooperativa ideologiska frågor minskar. Det finns mindre utrymme för politisering av företagets verksamhet – regionalpolitik, socialpolitik, mm. Kapitalavkastningsmålsättningen är självklar. Man kan inte försumma de externa delägarnas krav på avkastning, eftersom man då inte kan göra nyemissioner senare. Som i andra aktiebolag går kapitalavkastningen till de olika delägarna i proportion till deras aktieinnehav.
- Den i kooperativ verksamhet inneboende produktionsorienteringen måste finnas kvar, annars kommer företaget inte att få in tillräckliga volymer av råvaror, tillräckligt hög kvalitet på råvarorna och tillräckligt låga anskaffningskostnader. Emellertid blir produktionsorienteringen underordnad *marknadsorienteringen*, dvs det uppstår en produktionsstyrning av vad marknaden kräver. Det ställs krav på "*supply chain management*" (ledning av värdekedjan) (Johansson 2000; Elmers 2001).
- Förändringar i *företagskulturen* och i *beslutsstrukturerna* hänger samman med det just nämnda. Det finns därmed större möjligheter att rekrytera ledare med mycket hög kompetens.

5.2.2 Exempel på externentreprenöriella kooperativa företag

Exempel på att externt deläggande kan skapa effektivare företag finns i Sundblads (1999) studie av det nederländska slakteriet *Dumeco NV*, som etablerades 1995, samt det finska *Atria*, som tillkom 1991. Båda är aktiebolag, ägda av kooperativa föreningar tillsammans med utomstående investorer. Föreningarna har lagt nästan all verksamhet inom aktiebolagen. En tredjedel av Atrias aktier finns på Helsingforsbörsen, men merparten av dessa aktier ägs av försäkringsbolag och andra institutionella investorer, och börsaktierna är röstsvaga så att de svarar mot endast 5 % av röstetalet. Dumecos alla aktier har samma röststyrka, och de ägs förutom av djuruppfödarföreningen (21 %) även av tre lantmannaföreningar (68 %) samt ett par personer med industriell erfarenhet från slakteribranschen (11 %).

I båda företagen bidrog de externa delägarna med kapital, vilket var nödvändigt när företagen etablerades, eftersom de var i kris. Det rådde överkapacitet, dvs kostnadsläget var alltför högt. Kapitalet behövdes för rationaliseringar. Exempelvis reducerade Atria antalet anläggningar från elva till tre. Företagen har också satsat på produkt- och marknadsutveckling, vilket kräver kapital.

För ägarföreningarnas del utgör kapitalavkastningsmålsättningen inget problem. Den aktieutdelning, som föreningarna får från förädlingsbolagen, används för att höja avräkningspriset till bönderna. Därmed levererar bönderna rimligt stor mängd slaktdjur, vilket är viktigt, eftersom förädlingsindustrierna måste ha stor volym. Kapitalavkastningsmålet föranleder också att marknadsorienteringen blir starkare – allt annat vore att åsidosätta de externa investorernas intressen. Därmed stämmer marknadssignalerna mellan förädlingsföretagen och ägarföreningarna bättre överens med förhållandena på marknaderna.

Den förmodligen mest kända externentreprenöriella Kooperationen är de *irländska mejerierna*. Under 1980-talets andra halva placerade tre traditionellt organiserade föreningar sina verksamheter i aktiebolag, som noterades på Dublinbörsen, men medlemmarna försäkrade sig om kontrollen genom majoritetsägan. Enligt Gunnarssons (1999) analys är de bolagiserade föreningarna framgångsrika. Under perioden 1985–1997 ökade de bolagiserade föreningarna sin omsättning med 537 %, 444 % respektive 301 %, medan den traditionella föreningen Dairygold's omsättning ökade med endast 73 %. Under nittioåret har Dairygold köpt på sig ett enda utländskt dotterföretag, medan det bolagiserade Glanbia köpt 25 dotterföretag utomlands. De bolagiserade föreningarna har haft en enastående internationell expansion, men mest i andra verksamhetsgrenar än mejeribranschen. Kerry är nu en av världens stora aktörer inom livsmedelsingredienser.

Enligt Gunnarsson går det emellertid inte att överföra de irländska erfarenheterna till andra länder. Produktionskostnaderna för mjölk är så låga i Irland att EUs interventionspriser ger god lönsamhet åt de irländska bönderna. Under marknadsvillkor skulle detta leda till ökad mjölkproduktionen i landet, men detta händer inte på grund av EUs mjölkkvotering. Därför råder säljarens marknad – när köparna slåss om mjölken, blir maktbalansen till böndernas fördel. När bönderna sålunda har låga transaktionskostnader, försvagas deras motiv att driva kooperativa företag. Vidare var de bolagiserade traditionella föreningarna tidigare helt direktörsstyrda, vilket föranledde så höga agent- och äganderättsproblem att medlemmarnas intressen inte kunde tillgodoses. Föreningarna var således degenrerade (fält III i figur 4-4). Genom bolagiseringarna blev de entreprenöriella (fält II).

Medan den danska svinslakten är organiserad i hög grad efter den traditionella kooperativa modellen (avsnitt 4.5), är denna modell olämplig för den händelse att föreningarna följer med de danska bönderna, efter hand som allt fler av dessa etablerar sig i Polen och de andra nya EU-länderna. Rasmussen och Svendsen (2002, s 100) föreslår antingen en internentreprenöriell eller en externentreprenöriell modell. De säger att det danska "andelsselskabet kan som en kollektiv enhed investera i aktiviteterna, men det er også en mulighed og givetvis naturligt, at producenter med produktion i Østeuropa stiller med en del af kapitalen" "En anden mulighed består i at lade eksterne investorer indgå i ejerkredsen".

Den *svenska trädgårdskooperationen* uppvisar två klart olika kooperationsmodeller. Flertalet föreningar är traditionellt organiserade, medan en – Sydgrönt – avviker. I en jämförande analys undersöker Emanuelsson (2000) om det finns något samband mellan en förenings kooperativa organisationsmodell, dess val av strategi och dess marknadssituation. Hon finner god överensstämmelse. BlekingeGrönt, Svenska Odlarlaget och Svenska Äpplen har alla en traditionell form, samtidigt som de följer en lågkostnadsstrategi och arbetar mot större marknader. Sydgrönt är externentreprenöriellt. Dess verksamhet bedrivs inom Sydgrönt AB, som har en blandad ägarkrets (framför allt en av branschens storentreprenörer), och i bolaget är differentieringsstrategin tydlig. Under år 2002 har föreningsstrukturen blivit en annan, men sambanden tycks finnas kvar. Entreprenören har sålt sina aktier dels till Sydgrönt ek. för. och Moek (Mellansvenska odlare ek. för.), dels till de enskilda odlarna och medarbetarna, varvid Sydgrönt AB blivit internentreprenöriellt.

De svenska *skogsägarföreningarna* är alla organiserade enligt den traditionella modellen, om än i något skilda varianter. Södra Skogsägarna avviker från de övriga genom att det har förlagsinsatser, hög insatsränta, löpande insatsemissioner och omsättningsbarhet för insatserna. Dessa faktorer och särskilt förlagsinsatserna bidrar till att ge föreningen en viss entreprenöriell prägel, och detta understöds av att förädling av råvaror till pappersmassa är en viktig verksamhetsgren. Genom att förlagsinsatserna kan ägas också av ickemedlemmar finns det externentreprenöriella egenskaper hos Södra.

I grannländerna ser skogsägarföreningarna annorlunda ut. Sundström (2001) gör en jämförelse mellan tre företag, som verksamhetsmässigt har beröring med varandra. Södra Cell AB är ett helägt dotterföretag till föreningen Södra. Knappt en tredje av Norske Skog A/S ägs av elva skogsägarföreningar medan resten av aktierna är på börsen, och Metsä-Serla Oy ägs till 64 % av föreningen Metsäliitto (130 000 medlemmar) och till 36 % av Helsingforsbörsen. De båda externentreprenöriella företagen är extremt internationaliserade och har en ännu starkare differentieringsstrategi än Södra. Exempelvis har Norske Skog 24 fabriker på fem kontinenter och är världens näst störste aktör på tidningspapper och den tredje störste på tryckpapper. Vilken betydelse den omfattande utlandsverksamheten har för medlemmarna är dock inte klarlagt.

I några lantbruksbranscher är det av kostnadsskäl nödvändigt med en begränsad produktionsvolym, t ex potatisstärkelse och sockerbetor. I den mån det i dessa branscher finns kooperativa företag, är dessa entreprenöriella i en eller annan form. Det svenska exemplet är Lyckeby Stärkelsen, och på samma sätt är de danska och holländska potatisstärkelseföretagen organiserade – *KMC*, *Kartoffelmelcentralen* respektive *AVEBE*. Så är även fallet med det nederländska sockerbetskooperativet *COSUN*. Den tyska sockerbetskooperationen *SZVG* (*Süddeutschen Zuckerrübenverwertigungs-Genossenschaft*), däremot, har en externentreprenöriell form, såtillvida att verksamheten bedrivs inom ett aktiebolag, som en kooperativ federation har majoritetsägande i (Horsthemke 2000, s 119-120).

Ett mindre lyckat exempel på externentreprenöriell Kooperation är Kanadas största lantmannaförening *Saskatchewan Wheat Pool*. Det traditionellt organiserade SWP noterades år 1996 på Torontobörsen (Ketilson 1997). Föreningen såg framför sig stora problem. Staten hade beslutat att minska stödet till transportkostnaderna. I och med detta blev föreningens struktur av siloanläggningar orationell, varför ett enormt investeringsbehov uppstod. Många anläggningar var i så dåligt skick att de i vilket fall som helst måste upprustas. De amerikanska gigantföretagen i spannmålshandel ADM och Cargill hade börjat plocka de mest attraktiva leverantörerna. I detta läge beslöt sig föreningen för att söka externt kapital, men investorerne fick inte någon rösträtt. Börsens aktörer har efter hand blivit allt mer störda av SWPs dåliga resultat och har begärt inflytande i företaget. Problemen har sin rot i att SWP har fortsatt med sin tidigare lågkostnadsstrategi och inte förmått gå in i förädlingsverksamhet, som skulle ha medgivit en differentieringsstrategi. Transformationen var en illa genomtänkt krislösning.

Detaljhandel med konfektionsvaror ligger förvisso långt ifrån de lantbruksbranscher, som redovisas ovan, men trots det kan det vara värt att nämna den omvand-

ling, som JC genomgått (U Nilsson 2002). Denna är ett tydligt exempel på de teoretiska resonemangen. I företaget ingår ett flertal butikskedjor såsom JC, Sisters och Brothers. JC var ett traditionellt uppbyggt köpmannakooperativt företag (i aktiebolagsform) fram till 2001, och dess uppgift var att skaffa varor till de anslutna köpmännen på det mest kostnadseffektiva sättet. När konkurrensen hårdnade, uppstod behovet av fastare sortimentsstyrning, rikstäckande marknadsföring, större butiksnät, internationell verksamhet, osv – en tydlig differentieringsstrategi, som kräver stark vertikal integration. Detta föranledde kedjan att ombilda sig till ett börsnoterat aktiebolag. Med ett större egenkapital och med en kommersiell incitamentsstruktur kunde företaget enklare följa den differentieringsstrategi, som marknaden krävde.

Genomgående för samtliga ovanstående exempel är att de har rötter i traditionell Kooperation, om än på olika sätt. För några är ombildningen ett sätt att rädda föreningar i kris (Atria, Dumeco, SWP). Andra gånger har man sett en möjlighet att utnyttja nya marknadsmöjligheter (Södra, irländska mejerierna, JC). Inget av de ovannämnda externentreprenöriella företagen har startats från grunden.

5.3 Entreprenöriella kooperativa företag och teorin

De i avsnitten 5.1.2 och 5.2.2 presenterade exemplen på intern- respektive externentreprenöriella kooperativa företag är så pass få att en analys av dem knappast kan ge någotsånär tillförlitliga besked. Några preliminära slutsatser kan dock nås. Tabell 5-2 sammanfattar genomgången av konkreta kooperativa företag i detta och föregående kapitel (avsnitt 4.5 om Danish Crown). Här ingår variablerna marknadskaraktäristika (stor eller liten marknad), marknadsstrategi (val av förädlingsstrategi), organisationsmodell samt framgång i verksamheten, allt enligt grova bedömningar. Det ska erkännas att det för flera variabler finns stora osäkerheter i klassificeringen.

De traditionella kooperativa företagen skulle med sina kollektivistiska egenskaper ha goda chanser till framgång genom stordrift och försäljning till stora marknader av produkter med låg förädlingsgrad. I översikten ingår endast få traditionella kooperativa företag, alla att hänföra till självkostnadskategorin.

Entreprenöriella företag skulle ha möjlighet till framgång med vidareförädlade produkter, eftersom sådana ställer krav på stora investeringar per producerad produktenhet och en kommersiellt inriktad incitamentsstruktur. Beroende på om företaget arbetar mot en stor marknad eller en mindre (differentierings- kontra fokusstrategi), skulle antingen externentreprenöriella eller internentreprenöriella företag ha bäst förutsättningar. Samtliga de granskade företagen motsvarar denna teoretiskt grundade förväntan, men det föreligger tveksamheter för Lyckeby Stärkelsen och Dakota Pasta Growers.

Det just sagda kan sammanfattas som i tabell 5-1. I denna ingår de variabelkombinationer, som resulterar i att företagen når fram till framgång, dvs om det i kolumnen 6 i tabell 5-2 står "framgång", resulterar detta i att kolumnen 7 anger stöd åt

teorin. Om det står ”bakslag” eller ”problem” för en variabelkombination, som inte omfattas av tabell 5-1, innebär även detta stöd åt teorin. Det finns nämligen åtskilliga andra sätt att kombinera de olika variablerna. De olika variabelkonstellationerna härrör från resonemangen i kapitel 2, och som åskådliggöres i tabellerna 2-1 – 2-6 och i figurerna 2-1 – 2-2.

Denna omfattar alla de kombinationer, som ingår i tabell 5-2, och som resulterar i att teorin får stöd. Det finns många andra sätt att kombinera de olika variablerna, men alla dessa leder enligt teorin till bakslag.

Tabell 5-1: Samband mellan marknad och organisationsmodell

| MARKNADS-TYP | MARKNADS-KARAKTERISTIKA | MARKNADS-STRATEGI | ORGANISATIONS-MODELL | HÄNVISNING |
|---------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| liberaliserad | stor (stabil) | tidigt (lågförädl., lågkostn.-) | självkostnads- | tab. 2-5, fält 1; tab. 2-6, fält 4 |
| liberaliserad | stor (stabil) | sent (förädling, differentierings-) | externentrepr. - | tab. 2-5, fält 5 |
| liberaliserad | liten (dynamisk) | sent (förädling, fokus-) | internentrepr. - | tab. 2-5, fält 9 |
| liberaliserad | stor (stabil) | sent (förädling, differentierings-) | investorägd, stor | avsnitt 2.5 |
| liberaliserad | liten (heterogen) | sent (förädling, differentierings-) | investorägd, liten | avsnitt 2.5 |
| styrd | stor eller liten | tidigt eller sent | reglerings- | tab. 2-6, fält 1 |

Följande avvikelser förtjänar att kommenteras:

- *Södra Cell* är ett helägt dotterföretag till den traditionellt organiserade föreningen Södra Skogsägarna. Såväl Södra Cell som dess moderföretag måste anses vara framgångsrika. Samtidigt är kapitalmängden i Södra Cell stor, vilket skulle vara svårt att uppnå inom den traditionella formen. Bortsett från detta stämmer företaget med vad som kan förväntas utifrån teorin. Som självkostnadskooperativ tillämpar företaget korrekta marknadspriser också gentemot medlemmarna. Incitamentsstrukturen inom företaget liksom bland medlemmarna är starkt kommersiellt präglad, och den förbättras ytterligare genom att en icke försumbar del av föreningens egenkapital består av förlagsinsatser – och fler förlagsinsatser kommer att emitteras. Därmed får företaget allt mer prägel av externentreprenöriell Kooperation, i vilket fall de teoretiska resonemangen stämmer väl med de empiriska observationerna.
- Både *Lyckeby Stärkelsen* och *Dakota Pasta Growers* är internentreprenöriella företag (New Generation Cooperatives) och som sådana kan de inte förväntas ha tillräckligt med egenkapital för att kunna agera på stora marknader. Icke desto mindre gör de så, troligen därför att de har varit så framgångsrika att de har lyckas ackumulera ett stort kapital.
- *Farmartjänstföretagen* har inte nämnts tidigare, men de utgör en intressant företeelse. Farmartjänst innebär att ett antal lantbrukare gemensamt tar uppdrag i sitt lokalsamhälle, varvid de utnyttjar sin lediga kapacitet i form av arbetskraft, maskiner mm. I stort sett måste denna kooperationsform betecknas

såsom framgångsrik (Norrman 2000). Bidragande till detta är att den kännetecknas av

- låga agentkostnader (medlemmarna är alla väl bekanta med varandra och utgör en mindre grupp),
- låga äganderättskostnader (i företagen behövs en viss mängd kapital),
- god transaktionskostnadssänkande förmåga (medlemmens kontakter till uppdragsgivarna underlättas betydligt av företagets existens; medlemmarna kompletterar varandra vid utförandet av uppdragen).
- låga produktionskostnader (verksamheten kan utföras med resurser, som medlemmarna redan har tillgång till, och på tid, som de annars har svårt att använda effektivt) samt
- god överensstämmelse med de sociala förutsättningarna (närheten mellan medlemmarna skapar hög motivation och goda prestationer).

Tabell 5-2 ger intrycket att de båda formerna av entreprenöriell Kooperation har goda förutsättningar på marknaderna. Även om en sådan slutsats inte kan motsägas, får den emellertid inte överdrivas. Det finns också ett antal hinder för och villkor för entreprenöriell Kooperation. Dessa behandlas i de fyra följande avsnitten – marknadsmässiga, juridiska, finansiella samt psykologiska faktorer.

5.4 Marknadsmässiga hinder för entreprenöriell Kooperation

Entreprenöriell Kooperation har möjligheter att bli framgångsrik *för det första* när marknaderna är dynamiska eller till och med turbulenta, eftersom det direkta ägandet ger ägarna incitament att noga styra och kontrollera företaget. Därmed ligger verksamheten sannolikt en bit fram i förädlingskedjan. På stabila marknader och därmed troligen tidigare i kedjan kommer entreprenöriella företag lätt till korta.

För det andra innebär den entreprenöriella formen att ägarna är villiga att satsa ett större kapital, eftersom de har individuell äganderätt till företaget. Även detta innebär att sådana företag har konkurrensfördelar längre fram i förädlingen, eftersom det där blir större investeringar per enhet av råvara. Därvid får inte glömmas att behovet av investeringar i marknadsföringen kan vara mycket stort.

För det tredje innebär det individuella ägandet i entreprenöriella företag att ägarna vill ta större risker, förutsatt att det också finns vinstchanser. När företaget ligger längre fram i förädlingskedjan för en specifik produkt, är medlemmens risktagande begränsat till just de belopp, som han investerar i företaget. Risktagandet är annorlunda i traditionell Kooperation, som ägnar sig åt verksamheter tidigt i kedjan – medlemmarnas risktagande omfattar deras egna lantbruksföretag, varför de rimligtvis inte vill låta även det kooperativa företaget ta stora affärsrisker.

Sammantaget betyder detta att entreprenöriella kooperativa företag bör hålla sig inom vissa verksamhetsområden, och dessa avser framför allt förädling. Det är oförnuftigt att driva entreprenöriella företag inom lågförädling, om det inte i företaget också finns en högförädlingsverksamhet, som är styrande för den förra.

Tabell 5-2: Kooperativa företag med olika organisationsmodeller

| <i>1. FÖRETAG ELLER BRANSCH</i> | <i>2. KÄLLA</i> | <i>3. MARKNADS- KARAKTERISTIKA</i> |
|---------------------------------|---------------------------------|--|
| Lyckeby Stärkelsen | Germundsson 1999 | stor |
| Dakota Pasta Growers | Zeuli 1999 | stor |
| Vindkraftskooperation | Lindkvist 2001 | liten |
| ev. Skånemejerier | Nilsson & Bärnheim 2000 | liten och stor |
| Dumeco, Nederländerna | Sundblad 1999 | stor |
| Atria, Finland | Sundblad 1999 | stor |
| Kerry och Glanbia, Irland | Gunnarsson 1999 | stor |
| Dairygold, Irland | Gunnarsson 1999 | liten och stor |
| Sydgrönt | Emanuelsson 2000 | liten och stor |
| Övr. sv. trädgårdskoop. | Emanuelsson 2000 | stor |
| Danish Crown, Danmark | Nilsson & Petersen 2001 | stor |
| Danish Crown. Östeuropa | Rasmussen & Svendsen 2002 | stor/liten |
| Södra Cell | Sundström 2001 | stor |
| Norske Skog, Norge | Sundström 2001 | stor |
| Metsä-Serla, Finland | Sundström 2001 | stor |
| Sask Wheat Pool, Canada | Ketilson 1997 | stor |
| ØkoMælk, Danmark | Svendsen 2002 | liten |
| JC före bolagisering | Nilsson U 2002 | mindre |
| JC efter bolagisering | Nilsson U 2002 | större |
| SZVG, Tyskland | Horsthemke 2000 | stor |
| VTN The Greenery, NL | Kyriakopoulos 2000; Bijman 2002 | stor |
| Farmartjänstföretagen | Norrman 2000 | liten |

5.5 Juridiska hinder för entreprenöriell Kooperation

5.5.1 Skattelagstiftningen

Entreprenöriella kooperativa företag existerar på många håll i världen, och de arbetar i olika branscher. I Sverige är det emellertid tunnsått med entreprenöriell Kooperation. Det finns i princip två kategorier i det svenska lantbruket. Den ena utgörs av ett enda företag, nämligen Lyckeby Stärkelsen, som är en ekonomisk förening enligt en äldre föreningslag, men det förslag till ny prissättningsmodell, som Skånemejerier utarbetat, skulle också ha gjort denna förening till ett entreprenörskooperativ (Nilsson & Bärnheim 2000). Den andra kategorin består av en rad små företag, vanligen organiserade som aktiebolag – mest känt är Siljans Chark.

Det kan finnas olika skäl till entreprenörs Kooperationens svaga ställning i Sverige. En kan vara tradition och ideologi med rötter i den gamla jordbrukspolitiken – måhända är lantbrukarna fast i gamla tankegångar. En annan förklaring kan ligga i

Tabell 5-2: Kooperativa företag med olika organisationsmodeller (fortsättning)

| 4. MARKNADSSTRATEGI (FAS I FÖRÄDLINGSKEDJAN) | 5. ORGANISATIONS-MODELL | 6. RESULTAT | 7. TEORI-STÖD |
|--|-------------------------|-------------|---------------|
| sent | ~ intern- | framgång | nja |
| sent | ~ intern- | framgång | nja |
| tidigt? | ~ intern- | framgång | ja |
| tidigt och sent | ~ intern- | -- | (ja) |
| sent | ~ extern- | framgång | ja |
| sent | ~ extern- | framgång | ja |
| sent (+ tidigt) | ~ extern- | framgång | ja |
| mest tidigt | ~ självkostnads- | framgång | ja |
| sent/tidigt | ~ extern- | framgång | ja |
| tidigt | ~ självkostnads- | framgång | ja |
| tidigt | ~ självkostnads- | framgång | ja |
| tidigt | ~ extern- el. intern- | -- | (ja) |
| sent | ~ självkostn.-/ext- | framgång | nej/ja |
| sent | ~ extern- | framgång | ja |
| sent | ~ extern- | framgång | ja |
| tidigt | ~ extern- | bakslag | ja |
| tidigt | ~ intern- | bakslag | ja |
| tidigt | ~ självkostnads- | problem | ja |
| senare | ~ extern- | lovande | ja |
| senare | ~ extern- | framgång? | ja |
| senare | ~ intern- | bakslag? | ja |
| tidigt | ~ självkostnads- | framgång | ja |

skattelagstiftningen. Eftersom dessa skatteregler har sin historia från tiden innan lantbrukskooperationen blev konkurrensutsatt, är det även här fråga om ideologi.

Skattelagen tillåter kooperativa föreningar att i sin deklaration göra avdrag för efterlikvid och återbäring för verksamheter, som anses vara ”kooperativa”, dvs verksamheterna avser förädling av medlemmarnas råvaror. För sådana verksamheter föreligger alltså enkelbeskattning – medlemmarna betalar skatt för sina intäkter från föreningen men föreningen beskattas inte. Om ett kooperativt företag däremot ägnar sig åt verksamheter, som inte har nära koppling till medlemmarnas produkter, kan vinster härifrån inte delas ut till medlemmarna utan att det blir dubbelbeskattning, dvs föreningen måste först betala skatt. Här gäller samma regler som för aktiebolag.

För att föreningen ska få lov att dra av utbetalningar, som härrör från medlemsnära verksamheter, krävs emellertid också att dessa verksamheter ska vara helägda av föreningen och också att de ägs tillsammans med andra kooperativa föreningar. Däremot föreligger ingen avdragsrätt, om föreningen äger en sådan verksamhet tillsammans med andra intressenter. Lagstiftaren förutsätter att all förädling av medlemmarnas råvaror sker i helägda kooperativa former – så snart det finns

externa delägare till ett dotterföretag, som bedriver förädlingsverksamhet, försvinner avdragsrätten.

Motsvarande regler finns inte i de länder, som den svenska lantbrukskooperationen konkurrerar med. Då reglerna är effektivitetshämmande, har lagstiftaren fördelat de svenska producenterna. Det råder ingen konkurrensneutralitet. Vidare är dessa regler desto märkligare eftersom förlagsinsatser får ägas av externa intressenter. Föreningen själv kan ha egenkapital från externa källor, men om det i dess dotterbolag finns externt kapital, uppstår skattemässig diskriminering.

Såvitt kan bedömas har lagstiftaren här gjort en logisk blunder. Det som lagstiftaren velat förhindra är att ekonomiska föreningar fungerar som investörägda företag, varvid de utnyttjar den förmånliga avdragsrätten. Lagstiftaren vill främja att de kooperativa företagen bedriver verksamhet, som gagnar medlemmarna i deras samhandelsroll. De ovannämnda reglerna medför emellertid att medlemmarna får sämre utbyte i sin samhandelsroll. Därmed finns risk för att den traditionella kooperationsformen inte åstadkommer att största möjliga volymer kommer ut marknaden och där åstadkommer en prispress till gagn för konsumenterna.

Problemet kan möjligtvis få en lösning den dag då dubbelbeskattningen av aktier avskaffas, vilket för närvarande är föremål för en politisk debatt. Intill dess finns det en risk att få entreprenörskooperativa företag etableras i Sverige, eftersom dubbelbeskattningen kan anses vara en alltför stor belastning. Det torde inte vara svårt att övertyga lagstiftaren om att anpassa de ifrågavarande reglerna till vad som gäller i andra länder och vad som är ekonomiskt rationellt, men för detta krävs det en lobbying-insats.

Emellertid finns det en annan utväg – det berörda företaget kan strax innan ett verksamhetsårs utgång fördela de under året uppkomna vinsterna till medlemmarna i form av efterbetalning. Om företaget på så sätt nollställer sin resultaträkning, blir det inget överskott att betala som efterlikvid i början av det följande året.

5.5.2 Konkurrenslagstiftningen

Ett juridiskt hinder för internentreprenöriella företag ligger i konkurrenslagen. Denna förbjuder samarbete mellan näringsidkare, om detta omfattar priser. Detta är per definition så för leverantörskooperation, som ju finns till just för att påverka prisnivån. Eftersom konkurrenslagen bygger på solid ekonomisk teori och dessutom har en grund i EU-rätten, finns det ingen möjlighet att ändra dessa regler.

Den traditionella Kooperationens principer om öppen medlemskår och medlemmarnas leveransrätt (föreningens mottagningsplikt) gäller inte för någon av de entreprenöriella formerna. Produktionsvolymen är fixerad, just i avsikt att hålla prisnivån uppe, och detta är desto mera angeläget, eftersom de entreprenöriella företagen producerar differentierade produkter, som säljs till priskänsliga marknader. Således omfattas de entreprenöriella företagen inte av konkurrenslagens kooperativa undantag (se avsnitt 4.2.4). I stället faller de under lagens huvudregler i likhet med investörägda företag.

Därmed får entreprenöriella kooperativa företag inte lov att bli lika stora och marknadsdominerande som de traditionella föreningarna får. Sålunda är en ombildning av dagens stora traditionella föreningar till den internentreprenöriella formen inte möjlig eller ens lämplig. Ej heller är det tänkbart att dessa företag lägger huvuddelen av sin nuvarande verksamhet i externentreprenöriella företag, som skulle kunna bli marknadsdominerande. Vad som däremot kan övervägas är att de större traditionella föreningarna placerar olika verksamhetsgrenar inom ett antal externentreprenöriella företag, samägda med skilda externa intressen. Förutsatt att dessa företag inte kommer att dominera inom viktiga marknader uppstår inga kollisioner med konkurrenslagstiftningen.

5.6 Kapitalmässiga hinder för entreprenöriell Kooperation

5.6.1 Valfungerande marknader

Poängen med de entreprenöriella kooperativa företagen är att medlemmarna ska få tillgång till förtjänster i en större del av förädlingskedjan än vad de kan få genom traditionella kooperativa företag. När ägarna får kapitalavkastning i förhållande till företagets resultat, vill fler delägare investera mera, och det större egenkapitalet behövs för de större investeringarna. Det blir en mera ingående kontroll och styrning av företaget, vilket behövs för att få bukt med agent- och äganderättsproblemen så att företaget verkligen kommer att arbeta i ägarnas intresse.

Emellertid kan det finnas kapitalmässiga hinder för att entreprenöriella kooperativa företag ska nå framgång. Det är inte självklart att det kommer in mycket mera kapital, och det är inte självklart att agent- och äganderättsproblemen blir effektivt åtgärdade. En förutsättning är att den *kapitalmarknad*, där ägarbevisen omsättes, verkligen fungerar som en marknad ska göra, så att företagsledningen får korrekta styr- och kontrollvariabler från ägarna. Detta förutsätter att företaget har rimligt god framgång på *produktmarknaderna* så att det uppstår goda vinster. Detta i sin tur förutsätter att företaget leds enligt strikt *kommersiella hänsyn*. Dessa tre hinder diskuteras i de tre följande underavsnitten.

5.6.2 Kapitalmarknaden

Ett problem för entreprenöriell Kooperation är de höga transaktionskostnader, som delägarna ofta har när de ska köpa eller sälja sina ägarbevis, oavsett om dessa är aktier, förlagsinsatser eller leveranskontrakt. Omsättningsbarheten för dessa ägarandelar kan vara så låg att ägandet blir ointressant. Det finns en risk för att marknaden för de entreprenöriella företagens värdepapper blir alltför tunn – när ett värdepapper omsätts sällan, blir det ingen egentlig marknadsnotering. Priset kan fluktuera kraftigt från det ena omsättningstillfället till det andra. Det betyder att köparna vill gardera sig för risken att de köper alltför dyrt, dvs de kräver en riskpremie. Samtidigt vill säljarna gardera sig mot att de säljer alltför billigt, dvs även de kräver en riskpremie. På så sätt kan det uppstå situationer, där köparens maximipris och säljarens minimipris inte möts. Ju högre riskpremier de båda parterna

Kan Kooperationen klara konkurrensen?

kräver, desto sämre fungerar marknaden, varvid båda vill ha ännu högre risk-premie.

Den ena eller andra parten kan uppleva sig ha höga transaktionskostnader i handeln till följd av bristande information. På grund av informationsasymmetrin blir omsättningen ännu mindre, vilket ytterligare späder på parternas benägenhet att få en riskpremie. Med andra ord uppstår en ond cirkel, så att handeln helt kommer av sig. Resonemanget liknar det som Akerlof (1970) för om "måndagsbilar", dvs exemplar med kvalitetsbrister. När köparna har svårt att bedöma bilarnas kvalitet, tror de att alla de utbudna bilarna har låg kvalitet, och då vill de betala ett lågt pris. Därmed pressas prisnivån på begagnade bilar nedåt, varför bilar av ännu sämre kvalitet kommer att utbudas. Resultatet blir att köparna vill betala ännu lägre priser, osv. Informationsasymmetrin medför att marknaden fungerar dåligt.

Att under dessa förutsättningar emittera aktier, förlagsinsatser eller leveranskontrakt är inte lätt. Eventuellt kan det finnas köpare som är godtrogna, men de kommer att känna sig lurade, när de erfar hur svårt det är att avyttra dessa tillgångar. Att vid ett senare tillfälle göra en nyemission blir ännu svårare. Om man skulle lyckas, kan det bli till en så dålig kurs att emissionen inte blir fördelaktig – företaget kanske måste sälja ut värdefulla tillgångar till ett lågt pris.

Det är oklart hur man på bästa sätt åstadkommer välfungerande marknader för de entreprenöriella kooperativa företagens värdepapper, och även under vilka förutsättningar detta överhuvudtaget är möjligt. Alternativen är annonsering i lokala massmedia, föreningens huvudkontor, lokala bankkontor, en "market maker" knuten till ett börsmäklarföretag samt personliga kontakter. Självklart är att det kooperativa företaget måste etablera en "investor relations"-avdelning, vilket i sig är kostsamt, samt i övrigt ändra sin policy vad gäller öppenhet och informationsförmedling.

Liksom vid all handel är det viktigt att marknaden är transparent, dvs att potentiella köpare och säljare enkelt kan få veta till vilka priser tidigare transaktioner har gjorts. Önskvärt vore om utanförstående analyser gav information om de ifrågavarande företagens framtidsutsikter, motsvarande vad börsanalytikerna gör. Sanno-likheten för detta är inte stor, eftersom börsanalytiker och affärspress inte kan tänkas intressera sig för värdepapper med så liten volym.

Hur stor omsättningen av värdepappren blir avhänger i hög grad av innehavarnas beteende och motiv. Det finns en risk för att många innehavare av värdepappren har köpt dessa för att äga dem under en lång tidsrymd, vilket betyder att handelsfrekvensen blir liten. Även här kan onda cirkelar uppstå, dvs att innehavarna, då de sent omsider vill sälja, finner att priset blir så lågt att de i alla fall inte vill sälja.

Om investörerna utgörs av bönder, som också är leverantörer till företaget, kan det tänkas att deras leverantörsroll dominerar deras syn på företaget, dvs de uppfattar sin investörsroll som underordnad. Ägarna skulle också få orimligt höga transaktionskostnader, om de skulle hålla sig ständigt välinformerade om företaget och om marknaden för värdepapper. I synnerhet torde detta gälla om det investerade

beloppet är mindre. I så fall är det stor risk att de intar en mer eller mindre likgiltig attityd till sina investeringar i företaget. Detta borgar inte gott för deras ambitioner att styra och kontrollera företaget. De signaler som företagsledningen får in från medlemsinvestorerna blir så pass svaga och diffusa att ledningen kanske inte blir så disciplinerad som agentteorin förutsäger.

Något liknande kan hända när utanförstående investorer är med i bilden. Ibland kan dessa bestå av investerare, som betraktar sitt aktieinnehav som en långsiktig placering och inte har intresse eller förmåga att utnyttja något ägarinflytande. I så fall erhåller företagsledningen inga signaler, varken i form av kursutveckling (exit) eller i form av styrintegration (voice). I hög grad uppges detta vara fallet med det finska slakteriet Atria och de irländska börsnoterade mejerierna (Sundblad 1999; Gunnarsson 1999). Detta ökar risken för förekomst av besvärande agentproblem.

Generellt gäller att ju större den potentiella kretsen av delägare är, desto högre blir marknadsvärdet. Det finns fler, som kan ha skilda förutsättningar för sitt ägande, och därmed ökar efterfrågan på värdepappret. Detta är ett motiv för att entreprenöriella företag gärna vill låta sina ägarandelar spridas till olika typer av ägare. Södra Skogsägarnas förlagsinsatser kunde vid emissionstidpunkten köpas av medlemmar och av medarbetare, men dessa har möjlighet att sälja till vem som helst. Efter att medlemmarna i de irländska mejerierna låtit börsintroducera aktierna, upptäckte de att aktierna fick ett bättre pris om de sålde ut större delar av företaget, och följaktligen gjorde de så.

Hur mycket en köpare är villig att betala för en aktie beror på hur stor andel av aktiestocken denne aktör redan äger. En köpare kan tänkas betala ett mycket stort belopp för att komma över 50 % -gränsen – under denna har aktören ifråga kanske ingen kontrollmöjlighet, men det har han efteråt. Det har också betydelse hur aktiestocken i övrigt är placerad. Om aktierna är spridda på ett mycket stort antal händer, kan en ägare med en relativt liten andel av företagets aktiestock ha kontroll över företaget. Denna aktieägare kan förväntas vara villig att betala ett högt pris för ytterligare aktier, om det bland de övriga aktieägarna finns någon, som har en aktiepost som i storlek närmar sig den störste.

En svag finansiell utveckling av ett entreprenöriellt företag kan förvärra agentproblemen. Generellt gäller att om investerare accepterar att deras pengar ser ut att bli förlorade, har de mindre incitament att utöva ägarmakt (voice), och om kursen på deras värdepapper har fallit, försvagas även denna marknadssignal (exit).

Såsom slutsatser av det ovanstående kan sägas att det kooperativa företag, som vill etablera en externentreprenöriell verksamhet, bör göra detta när dess ekonomi är god (jfr Södras förlagsinsatsemission) och att ett nytt internentreprenöriellt företag ska startas när marknadsförutsättningarna är de bästa tänkbara. I annat fall kan tillgångar komma att säljas ut alltför billigt. Om entreprenöriella kooperativa företag ska kunna utgöra en bra krislösning måste det finnas mycket goda förutsättningar i övrigt. De ifrågavarande värdepappren ska kunna riktas till en stor publik och ha en stor volym för att det ska kunna bildas ett marknadspris, och föreningen bör kunna bistå med att skapa god omsättning samt överbrygga informationsklyftorna mellan säljarna och de potentiella köparna av värdepappren.

5.6.3 Kommersiella villkor

Ett externentreprenöriellt företag måste bedriva sin verksamhet med korrekta marknadspriser åt alla håll. Om det är möjligt för medlemmarna att flytta pengar från företaget till dem själva via höga avräkningspriser, kan inte externa delägare tänkas vilja investera, eftersom det då finns risk att deras pengar sipprar ut till råvaruproducenterna, och då får investerarna dålig kapitalavkastning. I den mån investorer överhuvudtaget vill investera under dessa villkor, kommer de rimligtvis att vilja betala en extremt dålig kurs för värdepappren för att kompensera sig för den ovannämnda risken, dvs en sådan lösning är inte heller attraktiv för det kooperativa företaget.

Det finns olika sätt, varpå de externa investorer i ett externentreprenöriellt företag kan försäkra sig om att pengar inte läcker ut i form av alltför höga avräkningspriser. En möjlighet är att dessa investorer har styrelsemajoritet, vilket emellertid ur den kooperativa föreningens perspektiv är mindre tilltalande. En annan är att det i företagets bolagsordning stadgas att företaget kan köpa sina råvaror från vilka källor som helst – ej nödvändigtvis från föreningens medlemmar. För det tredje och framför allt gäller att i den mån företagets verksamhet är av stor betydelse för föreningen, inser föreningens styrelseledamöter att de inte ska riskera företagets väl och ve genom att kräva att företagets råvaror ska köpas in till priser som ligger över marknadsprinsnivån.

Man kan då undra varför föreningen ska ta in externt kapital, om avräkningspriserna ska vara marknadsmässiga. Ett svar är att det finns stordriftsfördelar i kapitalanvändning – den resulterande produktionsanläggningen kan byggas upp för en större volym, varvid stordriftsfördelar erhålls så att alla parter tjänar mer pengar. En annan del i förklaringen är att medlemmarna förvisso kan få bättre betalt för sin råvara, men en del av denna betalning härrör från den aktieutdelning som företaget ger till föreningen.

Södra Skogsägarnas förlagsinsatser kan återigen tjäna som ett exempel. För Södra har det i många år varit en fast affärspolitik att köpa råvaror från medlemmarna till det gällande marknadspriset. Det är omöjligt att följa principen högsta möjliga avräkningspris, också eftersom detta i den rådande konkurrenssituationen skulle skada föreningen och dess medlemmar. Vissa perioder skulle föreningen få in mer råvara än den kan sälja med lönsamhet, samtidigt som föreningen låter pengar gå ur rörelsen. I stället använder Södra god kapitalavkastning och god efterlikvid som instrument för att främja medlemmarnas ekonomi. Dessa förhållanden medför att innehavarna av Södras förlagsinsatser inte behöver oroa sig för att de vinster, som de är berättigade till, försvinner som högre avräkningspriser.

Annorlunda förhöll det sig med Tulip International och MD International, då dessa företag existerade. De externa delägarna, som bestod av försäkringsbolag, banker, pensionskassor m fl, ägde merparten av aktierna i dessa företag, samtidigt som de aldrig hade någon styrelsemajoritet. De båda företagens uppgift var att sälja produkter, producerade av Danish Crown respektive MD, på de internationella marknaderna, dvs de köpte produkter från de kooperativa företagen. Det är oklart om inköpspriserna motsvarade någon marknadsprinsnivå, men faktum är att före-

tagen gick med stora förluster nästan varje år fram till dess att de blev övertagna av moderföreningarna. Efteråt har representanter för de tidigare externa ägarna deklarerat att de ångrar sina kapitalplaceringar och att de aldrig mera vågar gå in med delat ägande tillsammans med kooperativa föreningar utan att ha styrelsemajoritet. De upplevde höga agentkostnader i relation till föreningarna.

5.6.4 Verksamhetstyp

En förutsättning för att det ska vara intressant att investera pengar i ett entreprenöriellt företag är att det finns goda och rimligt säkra möjligheter att få hög avkastning på det investerade kapitalet. Det innebär att verksamheten måste vara marknadsmässigt attraktiv – köparna är villiga att betala bra priser, det finns liten risk för direkt konkurrens, produktionskostnaderna ska vara rimligt låga, expansionspotentialen ska vara lovande, mm. Detta innebär att entreprenöriella kooperativa företag knappast kan lyckas med låg- eller oförädlade produkter. Där är utbudet för stort och prisläget medger inte hög kapitalavkastning. Företaget måste kunna muta in en marknad, bestående av föga priskänsliga köpare, och för detta krävs att man har unika produkter, som starkt avviker från konkurrenternas. En framgångsrik fokus- eller differentieringsstrategi är nödvändig.

De amerikanska New Generation-kooperativen har en rad recept för att på bästa sätt säkra goda kommersiella framgångar (se avsnitt 5.1.1). Icke desto mindre finns det en rad entreprenöriella företag, som förbryter sig mot dessa råd. Ett antal New Generation-kooperativ har misslyckats under senare år, då konkurrensen hårdnat.

5.7 Psykologiska hinder för entreprenöriell Kooperation

Det finns inga systematiska jämförelser mellan medlemspsykologiska och -sociala förhållanden i olika länders kooperativa föreningar, men varje observatör, som har kontakter utomlands, tycker sig finna stora skillnader. Ur avsnitt 4.5 kan utläsas att de danska bönderna tänker på ett starkt kommersiellt inriktat sätt. Vid genomläsning av rapporter avseende nederländsk, irländsk, amerikansk och annan lantbrukskooperation slås man ständigt över att det finns stora skillnader mellan länderna.

Ett intryck är att de svenska lantbrukarna är tämligen konservativa eller traditionalistiska i sin inställning till kooperativt företagande (Hakelius 1996). De har visat sig vara positiva till fusioner, såväl under senare år som under decenniernas lopp. Däremot är de mera kritiska till organisatoriska och finansiella förändringar.

Orsakerna till de starka känslorna för den traditionella kooperationsformen bland svenska lantbrukare kan man endast spekulera över (Nilsson 1997a). En trolig förklaring är att *den gamla svenska jordbrukspolitiken* bidrog till att skapa en mentalitet av traditionalism. Den traditionella kooperativa ideologin betonades ständigt och så med rätta, då marknadsförutsättningarna den gången främjade den traditionella modellen. Eftersom de traditionellt uppbyggda föreningarna även

framöver har fortsatt med i stort sett samma affärspolitik, blir medlemmarnas ideologiska uppfattningar ständigt bekräftade. Det finns ömsesidigt förstärkande krafter.

I en studie av Milkos medlemskår (kretsrådsordföranden) når Börjesson (2002) fram till resultatet att det finns i stort sett positiva attityder till insatsemissioner, eftersom dessa bevarar det fulla ägandet hos medlemmarna. Däremot är respondenterna långt mera negativa, när det är fråga om att dela ägandet av ett dotterföretag med andra investorer. På basis av en beteendeteoretisk analys konkluderar Börjesson att "den kooperativa organisationskulturen och de kooperativa värderingarna påverkar attityderna gentemot finansieringsinstrumenten, vilket kan bli ett hinder för införande av dem i föreningen".

En tänkbar anledning till att medlemmarnas syn på kooperativt företagande är så pass traditionell är att *många bönder tjänar på en sådan*. En majoritet av medlemmarna i varje förening består av mindre bönder, som har intresse av att det finns ett skyddsnät för dem, och detsamma kan sägas om de bönder, vars verksamheter ligger geografiskt avlägset placerade. När föreningarna har lika rösträtt, får synpunkterna från dessa kategorier stor tyngd. Det blir svårt för de förtroendevalda att förbise att en stor del av deras väljare föredrar en traditionell kooperationsform.

Det juridiska ramverket kan också spela en roll. Den nu gällande lagstiftningen har i allt väsentligt tillkommit under den gamla jordbrukspolitikens tid, och den är alltså anpassad för en annan marknadssituation än dagens. Detta bidrar till att främja traditionellt organiserade kooperativa företag, kooperativt ideologiska medlemmar och politiker med snäva uppfattningar om vad kooperativ verksamhet kan stå för.

Ytterligare en faktor kan nämnas, men återigen hypotetiskt. På motsvarande sätt som den gamla svenska jordbrukspolitikens dämpade böndernas intresse för att tänka kommersiellt och innovativt, kan *den nuvarande europeiska lantbrukspolitik* ha en likartad effekt men i mindre mån. Åtminstone är det troligt att om CAP liberaliseras kommer lönsamheten i primärproduktionen att reduceras så starkt att många bönder kan tänkas söka radikalt nya vägar för att klara sig ekonomiskt.

5.8 Slutsatser

Det borde rimligtvis finnas en rad möjligheter för internentreprenöriella företag, som i så fall skulle nyetableras och endast undantagsvis kunna vara avknoppningar från eller ombildningar av de existerande kooperativa företagen. Att ange vilka verksamheter dessa skulle inrikta sig mot är omöjligt, men troligen rör det sig om lokala marknader och specialprodukter. En tendens till en sådan utveckling kan ses i slaktbranschen, även om denna troligen beror på att Swedish Meats och dess företrädare haft problem under åren efter EU-inträdet.

Externentreprenöriella företag i form av dotterföretag, som ägs gemensamt av ett kooperativt företag och något annat industriföretag, inhemskt eller utländskt, torde

det finnas en stor potential för, och det inom i stort sett alla branscher. En invändning är att många av dagens lantbrukskooperativa företag inte har behov av mer kapital för att kunna expandera ytterligare, men detta gäller inte alla och inte generellt. Även de stora och förmögna föreningarna skulle kunna gå in i nya projekt (nya produkter och/eller nya marknader) och kunde etablera joint ventures samman med diverse andra industriföretag.

Med den nuvarande svenska lagstiftningen är emellertid förutsättningarna för externentreprenöriell Kooperation inte goda, men det måste rimligtvis vara möjligt att få till stånd en ändring av skattelagstiftningen så att delägda dotterföretag inte blir diskriminerade. Däremot kan konkurrenslagstiftningen inte komma att ändras så att internentreprenöriella företag kan få en stor omfattning – ombildande av nuvarande föreningar kan inte tänkas annat än enligt den modell, som Skånemejerier har lagt fram, och denna är inte heller lämplig för de allra största föreningarna.

Ett problem för entreprenöriella företag gäller omsättningsbarheten för ägarbevisen. Det finns för närvarande ingen generellt sett bra modell och ingen hjälp att hämta från forskarna. Lösningar får komma fram efter hand som olika föreningar satsar på omsättningsbara värdepapper och därvid inhämtar skilda erfarenheter. Ju mindre volym det blir på sådana värdepapper, desto större kan problemen med dåligt fungerande kapitalmarknader bli.

Ett annat och förmodligen stort hinder ligger på det psykologiska och sociala planet. Många medlemmar tycks inte ha en avvaktande eller negativ hållning till joint ventures samman med investörägda företag, och intresset för att nyetablera internentreprenöriella företag i Sverige har inte varit stort. Attityderna till kooperativt företagande präglas av en traditionalistisk hållning.

6. Tillvägagångssätt

6.1 Hypoteser

Ur resonemangen i de föregående kapitlen kan vaskas fram en rad hypotetiska samband, vilka i de följande kapitlen blir föremål för empirisk prövning. Det finns ett flertal variabler, som därvid kan kombineras, framför allt följande:

- *marknadstyp* (politiskt skyddad avsättningsmarknad, konkurrensutsatt avsättningsmarknad, kapitalmarknad),
- *företagsform* (traditionell Kooperation av såväl självkostnads- som regleringstypen, internentreprenöriell Kooperation av olika slag och dito för externentreprenöriell kooperativ samt investörägda företag av skilda slag)
- *strategi* på avsättningsmarknaden (lågkostnads-, differentierings- och fokusstrategier),
- *verksamhetstyp* (verksamhet tidigt i förädlingskedjan, eller sent), samt
- *resultat* (grad av framgång, misslyckande eller problem).

Den teoretiska argumentationen i tidigare kapitel bygger på bestämda antaganden, men i verklighetens värld varierar företagens förutsättningar åtskilligt. Dels finns det en variation över tiden – konkurrensen ändrar karaktär, den teknologiska utvecklingen påverkar kostnadsstrukturen, konsumenternas preferenser kan skifta, osv. Således kan man inte förvänta sig att finna fullständig överensstämmelse mellan de teoretiska utsagorna och observationer från verkligheten. Dels är förutsättningarna olika i olika branscher, beroende på att företagen har olika egenskaper. Detta har betydelse, eftersom två branscher undersöks här, nämligen mjölk och slakt. Med detta i minne kan följande hypoteser uppställas.

Avsättningsmarknader med svagt konkurrenstryck, t ex politiskt skyddade

- a) *Regleringskooperativa företag* kan klara sig bra i politiskt styrda eller skyddade marknader – ju starkare skydd, desto bättre resultat.
- b) *Självkostnadskooperativa företag* kan klara sig tämligen bra på marknader, där den politiska styrning eller skyddet är stort.
- c) *Investörägda företag* har en konkurrensnackdel på politiskt styrda marknader.
- d) *Internentreprenöriella företag* har inga speciella styrkefaktorer på politiskt styrda marknader.
- e) *Externentreprenöriella företag* har inga speciella styrkefaktorer på politiskt styrda marknader.
- f) På skyddade marknader är *lågkostnadsstrategin* attraktiv.
- g) På skyddade marknader är *differentieringsstrategin* tämligen attraktiv, men ingen avgörande framgångsnyckel.
- h) På skyddade marknader är *fokusstrategin* ingen väg till framgång.

Öppna avsättningsmarknader med högt konkurrenstryck

- i) *Regleringskooperativa företag* har problem på konkurrensutsatta avsättningsmarknader, om de följer en lågkostnadsstrategi – ju hårdare konkurrens, desto större problem.
- j) *Regleringskooperativa företag* har stora problem på konkurrensutsatta avsättningsmarknader, om de följer en differentierings- eller fokusstrategi – ju hårdare konkurrens, desto större problem.
- k) *Självkostnadskooperativa företag* har goda utsikter till framgång, när de följer en lågkostnadsstrategi och arbetar i de första stegen av förädlingskedjan.
- l) *Självkostnadskooperativa företag* har problem, när de följer en differentierings- eller fokusstrategi och arbetar i senare steg av förädlingskedjan.
- m) *Externentreprenöriella kooperativa företag* har goda förutsättningar att klara sig bra på konkurrensutsatta marknader, givet att de följer en differentieringsstrategi gentemot lukrativa marknader.
- n) *Internentreprenöriella kooperativa företag* klarar sig bra på konkurrensutsatta marknader, givet att de arbetar med en fokusstrategi på en lukrativ nisch.
- o) *Större investörägda företag* har goda förutsättningar, givet att de tillämpar en differentieringstrategi.
- p) *Mindre investörägda företag* har goda förutsättningar, givet att de tillämpar en fokusstrategi.

Kapitalmarknader

- q) *Självkostnadskooperativa företag* är problematiska ur ett kapitalmarknadsperspektiv, eftersom de har avskärmat sig från denna marknad och eftersom investorer skulle ha bristande förtroende för dem.
- r) *Regleringskooperativa företag* är extremt problematiska ur ett kapitalmarknadsperspektiv, eftersom de har avskärmat sig från denna marknad och eftersom investorer inte skulle ha förtroende för dem.
- s) *Externentreprenöriella företag* har svårt att hävda sig på kapitalmarknaderna.
- t) *Internentreprenöriella företag* har mycket svårt att hantera kapitalmarknaden.
- u) *Större investörägda företag* kan i regel hävda sig bra på kapitalmarknaden.
- v) *Mindre investörägda företag* kan ha svårt att hävda sig på kapitalmarknaden, om de inriktar sig mot en differentieringsstrategi, men klarar sig väl med en fokusstrategi.

Det säger sig självt att det inte är möjligt att i den empiriska delen av studien belysa samtliga ovanstående hypoteser. Å andra sidan är detta inte heller nödvändigt, eftersom dessa är kopplade till varandra. I den mån ett flertal av hypoteserna finner stöd, blir även de övriga underbyggda.

6.2 Praktikfallsmetod

För att kunna få upplysningar, som passar in i de i avsnitt 6.1 formulerade hypoteserna, krävs information från ett antal företag, lantbrukskooperativa såväl som investörägda. Det gäller upplysningar om hur företagen hanterar sina relationer till olika avsättningsmarknader. Dessa marknadsrelationer är kopplade till många andra marknader, som företagen agerar på, såsom marknaderna för råvaror, för kapital och för marknadsinformation.

Denna "allting beror på allting"-situation innebär att en praktikfallsmetod bör tillämpas. Det vore förvisso önskvärt med analyser på basis av hårda fakta från ett stort antal, gärna representativt utvalda, företag, men en sådan uppläggning är inte möjlig:

- Komplexiteten vad gäller databehov är alltför stor.
- Antalet företag som agerar på de relevanta marknaderna är tämligen begränsat, försåvitt studien inte ska omfatta också utländska producenter.
- I och med att de lantbrukskooperativa företagen oftast tillhör de större på sina respektive marknader, är det få investörägda företag som kan användas som referensobjekt. Skillnaderna mellan företagen är så pass olika att direkta jämförelser inte är meningsfulla.
- Det är svårt att på förhand med någon större exakthet identifiera vilka data som behövs, utan detta visar sig först under datainsamlingens gång. Studien har således ett explorativt inslag.

6.3 Datainsamling och -redovisning

Studien avser konkurrensen mellan lantbrukskooperativa och investörägda företag inom mejeri- och köttbranscherna i Sverige. Vid val av företag samt presentationsförfaranden för de båda följande kapitlen följs följande principer:

- *Antal företag.* Eftersom populationen av företag är så pass begränsad och heterogeniteten är stor, är det i vilket fall som helst omöjligt att uppnå någon representativitet. I stället gäller det att välja ett brett spektrum av företag och tillräckligt många för att spegla den bredd som finns i de båda branscherna. Antalet företag att presentera avgörs utifrån principen "theoretical sampling", dvs det finns en avtagande gränsnytta – varje tillkommande företag ger allt mindre information (Glaser 1998). Så småningom tillförs ingen ny information, och då avbryts datainsamlingen.
- *Val av företag.* Givet är att de största kooperativa företagen i varje bransch ska studeras och att ytterligare några sådana ska ingå, men det behöver inte vara flera som är i viss mån likartade. Därjämte utväljs några investörägda företag, som bör vara av vitt skilda slag, vilket dock är svårt att uppnå i mejeri-branschen. Ett annat kriterium är att det ska vara möjligt att enkelt erhålla information om företagen ifråga. Författarnas branschkunskaper har självklart betydelse för valet av företag.

- *Innehåll i företagspresentationerna.* Avgörande är att så många som möjligt av de variabler, som ingår i hypoteserna (avsnitt 6.1) ska redovisas i fallbeskrivningarna så att det är möjligt att göra tolkningar. Därjämte behövs mer eller mindre bakgrundsteckningar för att de ifrågavarande förhållandena ska kunna förstås. Alla företagsfunktioner inom ett företag och alla dess produkter är i princip beroende av varandra, både kostnadsmässigt och efterfrågemässigt. Därmed blir det nödvändigt att beakta hela förädlingskedjorna (kedjorna från råvaruanskaffning via produktion till distribution och försäljning).

Data insamlas via olika kanaler. Dels har intervjuer gjorts med representanter från fallföretagen – detta moment avslutades under mitten av 2002. Dels bygger företags- och branschpresentationerna på företagets Internetsidor och årsredovisningar, olika tidskrifter och tidningar samt forskningsrapporter. Dessa källor har bevakats fram till skrivprocessens slut i februari 2003, men endast mera betydelsefulla händelser under det sista halvåret beaktas i texten. Företagsrepresentanter har under mitten av 2002 läst och godkänt de avsnitt, som beskriver deras egna företag.

Antalet källor för vart och ett av fallföretagen är mycket stort. Därför är författarna återhållsamma med att redovisa referenserna i de båda följande kapitlen – annars skulle läsbarheten i de båda följande kapitlen äventyras.

Det är ofrånkomligt att bransch- och företagsbeskrivningarna är delvis föråldrade när läsaren läser dessa, eftersom det händer mycket i de båda branscherna och i lantbrukssektorn överlag. Då bör erinras om att dessa beskrivningar är underordnade de teoretiska resonemangen. De finns med för att illustrera teorin och testa hypoteserna.

De två följande kapitlen presenterar praktikfallsstudierna i mejeribranschen respektive köttbranschen. Vart och ett av de studerade företagen anslås ett avsnitt. Dessförinnan ägnas i respektive kapitel två avsnitt åt bakgrundsteckningar över branschens affärslogik, inklusive en redogörelse för vilka företagsformer som man utifrån teoretiska utgångspunkter kan förvänta sig att finna i de båda branscherna.

7. Mejeribranschen

7.1 Marknadsförutsättningar

De mejerikooperativa föreningarna har tillsammans nästan 100 % marknadsandel vid insamlandet av råmjölken från bönderna. Det största ickekooperativa mejeriföretaget är Wapnö gods i Halland. Föreningarna har extremt olika storlekar:

- Arla Foods (Sverige: 2 160 000 ton, 6 900 leverantörer/medlemmar; totalt: 7 100 000 ton, 14 900 leverantörer/medlemmar)
- Milko (410 000 ton, 1 800 leverantörer/medlemmar)
- Skånemejerier (402 000 ton, 1 100 leverantörer/medlemmar)
- Norrmejerier (188 000 ton, 1 500 leverantörer/medlemmar)
- Falköping (65 000 ton, 220 leverantörer/medlemmar)
- Gevleortens mejeriförening (42 000 ton, 200 leverantörer/medlemmar)
- Gäsene mejeriförening (16 000 ton, 70/117 leverantörer/medlemmar)

Samtliga mejeriföreningar är traditionella kooperativa företag. Mejeribranschen är så starkt politiskt skyddad att inslaget av regleringskooperation är tydligt i alla föreningars företagsform. Måhända kan de bäst beskrivas som en kombination av regleringskooperation och självkostnadskooperation, dock med vissa variationer t ex vad gäller öppenhet. Alla utom Gäsene (som arbetar uteslutande med ost) följer en diversifieringsstrategi, dvs de har verksamhet långt fram i förädlingskedjan, om än i en utsträckning som varierar med föreningarnas storlek.

Det regleringskooperativa inslaget har en förklaring i jordbrukspolitiken, dels den svenska som rådde i stort sett fram till EU-inträdet 1995, dels EUs CAP – även om den senare inte är lika styrande som den gamla nationella politiken. Icke desto mindre finns en kongruens mellan kooperativ organisationsform och marknadsförutsättningar (ruta I i figur 2-6), vilket också innebär att det kan vara försvarligt för föreningarna att inkorporera regleringskooperativa element.

När CAP innebär att volymer, som mejerierna inte lyckas sälja på andra marknader, köps av Europeiska kommissionen till ett garanterat pris, blir effekten att konkurrenstrycket sänks, eftersom mindre volymer kommer ut på marknaden. Till följd av jordbrukspolitiken kan föreningen betala avräkningspriser på en nivå, som gör att medlemmarna klarar sin ekonomi så pass bra att det blir pengar över till kollektiva fonderingar. Dessa pengar kan användas för investeringar i föreningen, för subventioneringar mellan medlemskategorier och för skilda ideologiskt betingade ändamål. På så sätt främjar CAP den traditionella kooperationsformen, även av regleringstypen (se vidare avsnitt 7.2.3).

Ett stort avsteg från den regleringskooperativa modellen är det förslag till omorganisering, som har utarbetats inom Skånemejerier. Det går ut på att medlemmarna ska köpa förlagsinsatser, till vilka kopplas en rätt att erhålla vinsterna från föreningens förädlingsverksamhet (se avsnitt 5.1.2) (Nilsson & Bärnheim 2000).

Eftersom förslaget innebär att förlagsinsatserna och därmed vinstandelsrätterna skulle vara fritt omsättningsbara inom medlemskåren, skulle föreningen övergå till att bli internentreprenöriell. Emellertid är förslaget endast delvis genomfört, dvs medlemmarna har företagsinterna kvoter, som berättigar till olika avräkningspriser, men det är inte möjligt att handla med dessa kvoter. En annan intressant modell är att Milko har funderat på delägda dotterföretag (Börjesson 2002). Vidare skriver Arlas ordförande i årsberättelsen 2000–2001 att företaget överväger alternativa finansiella lösningar, men han upplyser inte om vilka dessa kan vara.

På den industriella marknaden gäller i stort sett konkurrensvillkor – de svenska föreningarna kämpar mot varandra och mot utländska mjölkleverantörer om att få sälja sina produkter till glassfabriker, m fl. Det finns dock hinder av geografisk eller logistisk karaktär – de självständiga förädlingsföretagen har ett begränsat antal leverantörer att välja mellan.

På ostmarknaden råder konkurrens, vilket har lett till prispress och åtföljande företagskoncentration. Skånemejeriers och Milkos ostverksamhet har slagits ihop till Ostkompaniet, och Norrmejerier har tecknat avtal med ICA om leverans av ost under ICAs eget märke.

Marknaden för konsumtionsfärdiga produkter är mycket olikartad, beroende på vilka produkttyper det handlar om. När det är fråga om korttidshållbara produkter, vars distribution är logistiskt komplicerad – framför allt konsumtionsmjölk – är konkurrenstrycket svagt. Relativt få dagligvarubutiker har möjlighet att anlita alternativa leverantörer. Det har funnits sporadisk importkonkurrens. Dock finns som alltid en potentiell konkurrens – handeln har möjlighet att köpa varor från annat håll, även om den inte gör det, och vetskapen om detta påverkar mejeriföretagens marknadsföring.

Konkurrensintensiteten i mejeribranschen har således höjts under senare år, och den kommer med all sannolikhet att höjas åtskilligt mera under de närmaste åren. Importtrycket stiger. När dagligvaruhandeln kräver egna märkesvaror, får mejerierna efter hand allt starkare motiv att bli underleverantörer till handeln. När ett mejeri börjar, måste de andra följa efter. Allt detta medför att konkurrenstrycket ofrånkomligen kommer att höjas, och då får mejeriföreningarna anledning att ompröva de regleringskooperativa inslagen.

Efter detta resonemang är det möjligt att applicera den i de tidigare kapitlen redovisade teorin:

- Det faktum att det finns tydliga komponenter av regleringskooperation i alla föreningarna är naturligt och försvarligt i och med jordbrukspolitikens stora betydelse. I synnerhet den svenska jordbrukspolitikens skapade ett svagt konkurrenstryck, vilket möjliggjorde för mejerierna att bygga upp ett stort kollektivt kapital.
- Att de regleringskooperativa elementen är starka även idag, då konkurrenstrycket vuxit, är mera anmärkningsvärt. Förklaringen är troligen den i traditionellt kooperativt företagande inbyggda trögheten.

- Det faktum att ett par mejerier har börjat fundera i termer av alternativa organisationsmodeller är ett uttryck för att man inser att den regleringskooperativa modellen inte är hållbar, när konkurrenstrycket stiger. Företagen måste profilera sig bort från den mest intensiva konkurrensen.
- Vad som händer i framtiden kan man endast spekulera om. Den störste aktören kan förmodas söka sig bort från den regleringskooperativa formen för att i stället bli en kombination av självkostnadskooperativ och externentreprenöriellt kooperativ. Med ökade svårigheter att få lönsamhet i sina jordbruksföretag får medlemmarna allt svårare att acceptera att avräkningspriset sjunker därför att pengar ska avsättas till föreningens kollektiva fonder.
- De övriga mejeriföretagen kan förmodas få svårt att nå framgång, om de ska konkurrera med marknadsdominanten på exakt samma marknad. Deras möjlighet består i att stärka sin ställning på vissa utvalda marknader, dels lokala eller regionala sådana, dels nischer för specialprodukter. För att kunna lyckas med dessa båda strategier men i synnerhet den senare kan de få anledning att överväga en entreprenöriell form.

7.2 Konkurrens

7.2.1 Prisskalan

En ur ett marknadsperspektiv anmärkningsvärd observation är att lönsamheten på mejeriföretagens olika produkter är så olikartad, t ex att förtjänsten på konsumtionsmjölk är mycket högre än på mjölkpulver. Siffrorna för Skånemejerier i tabell 7-1 talar sitt tydliga språk, även om såväl absolutbeloppen som relationerna idag är annorlunda och är olika i de olika mejeriföretagen.

Tabell 7-1: Skånemejeriers pris- och kostnadsstruktur
(ungefärliga siffror) (Källa: Nilsson & Bärnheim 2000)

| PRODUKTKATEGORI | ANDEL AV TOTALVOLYMEN | FÖRSÄLJNINGSPRIS UTTRYCKT SOM RÅVARUPRIS |
|--|--------------------------|--|
| Färsvaror, konsumtionsmjölk, syrade produkter (filmjolk och yoghur), smör och blandningsprodukter, keso, osv | 38 % | 4.10 kr/kg |
| Hårda ostar | 34 % | 3.00 kr/kg |
| Förädlade bulkprodukter: industrismör, kondensmjölk, mjölkpulver | 28 % | 2.20 kr/kg |
| Avräkningspris till bonden | | 2.85 kr/kg |

Om marknadsförhållanden hade rätt, hade beloppen i den högra kolumnen varit mera lika – dock ej helt samma, eftersom produkternas olika grad av färskhet ger skilda förutsättningar för de olika produktkategorierna. Med en välfungerande marknad hade konkurrensen tvingat företagen att tillämpa ett marginalresone-

mang, som hade medfört att de flyttat resurser från den minst lönsamma produkt-kategorin till den mest lönsamma. Det skulle löna sig för en av aktörerna att försöka ta konkurrenternas försäljning av de mest lönsamma produkterna, åtminstone på kort sikt. Efter hand skulle konkurrenternas kamp med varandra leda till att den marginella lönsamheten skulle utjämnas mellan produkterna.

När siffrorna är så olika, måste förklaringen vara att konkurrenstrycket är lågt. Det kan finnas många skäl till detta:

- Den gamla jordbrukspolitiken implicerade att mejeriföretagen inte skulle konkurrera med varandra. Detta kan ha skapat *en konkurrensaversiv mentalitet*, som lever kvar än i dag – ”konkurrens är fult”, och ”det ligger i kooperativ verksamhet att man inte ska konkurrera utan samarbeta i solidaritetens namn”. Denna ideologi är troligen tämligen utspridd bland medlemmarna.
- Genom att undvika konkurrens kan företagen skapa sig en *desto större intäkt*. Därmed är inte sagt att mejeriföreningarna agerar i en kartell, men verkningarna kan bli så i oligopolsituationer. Strukturen i mejeribranschen är ju lämpad för en stabil och hög prisnivå. Antalet producenter är så litet att alla har möjlighet att hålla ett vakande öga på de andra. En av producenterna är så mycket större och starkare att de övriga har anledning att följa marknadsdominanten.
- Konkurrensintensiteten kan öka kraftigt till följd av *dagligvaruhandelns agerande*. En möjlighet är att handelsföretagen kräver anbud från andra än sina nuvarande mejerileverantörer. En annan är att de låter något mejeriföretag – inhemskt eller utländskt – legotillverka mejerivaror under kedjornas egna märkesvaror. Mot det senare talar att de svenska dagligvarukedjorna inte har någon större kompetens i att hantera egna varumärken (Wickberg 2001).
- Ett skäl till att konsumtionsmjölken ger så mycket högre pris och att den inte är utsatt för något starkt konkurrenstryck är produkternas karaktär. I alla länder och regioner är situationen ungefär likartad om än ej lika extrem. Produkterna har *kort hållbarhet och måste vara färska*, vilket begränsar kedjornas val av alternativa leverantörer. Situationen skulle bli helt annorlunda, om konsumenterna börjar efterfråga UHT-mjolk, som har flera månaders hållbarhet.
- Det finns *logistiska skäl* till att leveranserna till butikerna inte kan komma från många alternativa leverantörer. Produkterna kräver en obruten kylkedja. De är tunga och skrymmande. Volymen per butik är stor. Allt talar för att mejeriföretagens egna transportfordon står för den mest kostnadseffektiva distributionen. Detta blir desto mera tydligt när man beaktar att mejerisortimentet är brett och att butiken behöver en stor del av sortimentet. Detta försvårar också för kedjorna, om de skulle lansera egna märkesvaror i mejerisektorn – de skulle i alla fall inte kunna undvara mejeriföretagen. Logistiken utgör ett stort hinder för potentiella utländska leverantörer. Det fick det lilla nordjylländska Hirtshals Mejeri erfara, då det år 2000 lanserade några färskprodukter i skånska butiker.
- *Priselasticiteten* för konsumtionsmjolk är låg, dvs prissänkningar och –höjningar leder inte till någon nämnvärd ökning respektive sänkning av konsumentens efterfrågan. Det betyder att mejeriföretagen har ett starkt argument för att försöka hålla priserna uppe.

- Företagens agerande är en konsekvens av konsumenternas agerande. I den mån konsumenterna har preferenser för svenska produkter eller för produkter från välkända (svenska) producenter minskar konkurrenstrycket. Utländska företag och företag från andra regioner har svårt att tränga in.
- Den *storleksmässiga skevheten* i mejeribranschen påverkar konkurrenstrycket. Endast ett företag har ett så brett sortiment att det täcker hela behovet hos stort sett alla butiker samt har en produktansättningstakt som gör det verkligt attraktivt för handeln. Övriga mejeriföretag har därmed svårt att komma in i butiker, som ligger utanför deras gängse försäljningsområde – deras bästa försvarsåtgärd är att vara återförsäljare till den dominerande aktören – och utländska företag har än större svårigheter. De utländska företagens chanser består främst i att sälja specialprodukter till olika nischmarknader.
- Det finns skillnader mellan *kort och lång sikt*, i synnerhet i en oligopolssituation. Resonemanget om att det skulle löna sig att bryta sig in på konkurrenternas mest lönsamma marknadssegment är oantastligt i ett kortsiktigt resonemang. I ett längre perspektiv kan detta få till konsekvens att alla aktörer förlovar, eftersom den samlade lönsamheten för samtliga mejerier sjunker. Detta skulle medföra en omfattande strukturomvandling i primärproduktionen, vilket skulle innebära volymfall för föreningarna med åtföljande högre genomsnittskostnader. Särskilt kännbart vore detta för de mindre mejeriföreningarna.
- Ett priskrig skulle leda till en ännu kraftigare koncentration i mejerinäringen. Möjligen skulle till sist ett enda företag finnas kvar, sedan detta konkurrerat ihjäl alla andra (Søgaard 1990). Med de kraftiga stordriftsfördelar, som finns i mejeribranschen, skulle detta vara möjligt. Självfallet skulle priskriget vara kostsamt för den dominerande aktören, men om företaget därefter kan höja prisnivån, kan det i alla fall vara lönsamt. Agrell och Karantininis (1999 och 2001) gjorde en analys av priskrig i den danska mejeribranschen med MD Foods och KløverMælk såsom exempel. Efter det att MD hade priskrigat med sin främste konkurrent kunde man år 1999 fusionera in detta företag. Kort därefter blev ytterligare tre helt små mejeriföreningar övertagna av MD – Enigheden, Landsmandslyst samt Randers & Viborg. Författarna konkluderar att MD inte hade övertagit sina konkurrenter endast för att få lägre genomsnittskostnader utan även för att dess intäkter skulle kunna höjas, när konkurrenterna försvinner.

We point out that the main reasons for merger from the point of view of MD Foods were: (i) to establish monopoly power on the domestic market, (ii) to pursue an international growth strategy, (iii) to exploit rationality and coordination gains in the operations. Further, the merger counters the threat of (iv) an alleged foreign take-over of Kløver, (v) further pressure by the Danish Competition Authority, and (vi) the increased concentration through mergers taking place in the dairy and retail industries in Europe. (Agrell & Karantininis 1999, s 1)

7.2.2 Prisskalan och konkurrensintensiteten

Skillnaderna i lönsamhet för olika mejeriprodukter påverkar branschens struktur på olika sätt. (1) Detta är uttryck för att det inte finns stark konkurrens på avsätt-

ningsmarknaderna samt att incitamentet till nyetableringar försvagas. (2) Det har konsekvenser för mejeriföretagens konkurrens om mjölkråvara. (3) Det har implikationer för de marknadssignaler, som ligger till grund för mjölkböndernas investeringsbeslut. Dessa tre förhållanden diskuteras nedan.

Det är korrekt att alla företag, oavsett bransch och företagsform, har olika lönsamhet på olika produkter, men i fallet med den svenska mejerinäringen är situationen speciell. Här är nämligen lönsamhetsskillnaderna inte övergående, utan de är strukturellt betingade. Det är inte heller möjligt att reducera produktionsvolymen, och det är inte möjligt att lägga ner produktionen av de minst lönsamma produkterna.

Potentiella konkurrenter

Under den nationella jordbrukspolitikens tid var smör en lönsam produkt, varför mejerierna tillämpade ett betalningssystem, som stimulerade mjölkbönderna att leverera fettrik råvara. Efter EU-inträdet blev smör en föga lönsam produkt, vilket föranlett mejerierna att sänka ersättningen för fett. Följaktligen levererar bönderna idag mindre fettrik mjölk. Detta har skapat problem för ostproduktionen, eftersom den lägre fetthalten automatiskt också leder till lägre proteinhalt, och proteinfattig mjölk är sämre som råvara vid ostframställning. Under senare tid har därför betalningssystemet ändrats igen för att stimulera fram protein i mjölkleveranserna.

Marknadslösningen vore att mejerierna differentierar sitt betalningssystem så att de stimulerar fram vissa volymer med låga fett- och proteinhalter och andra volymer med höga sådana. Under marknadsvillkor skulle detta vara den enda vägen för att förhindra inträngande företag från att etablera sig starkt på ostmarknaden. När det nu varken är så att mejerierna inför detta differentierade betalningssystem eller så att andra företag har intresse för att erövra ostmarknaden, är förklaringen att priserna på de olika mejeriprodukterna är så olika. Konkurrensen på ostmarknaden är så pass hård att ingen kan få god lönsamhet på den – inte heller mejeriföreningarna. Mejerierna tjänar sina pengar huvudsakligen på de färska produkterna, där andra aktörer har betydligt svårare att tränga in.

Däremot skulle det vara lockande för nyetablerade konkurrenter att koncentrera sig på den lönsamma marknaden för färskprodukter. Detta är det typiska mönstret – att inträngande företag plockar russinen ur kakan. I Sverige har endast få sådana nyetableringar gjorts, men resultaten har blivit magra av skilda skäl – kvalitetsproblem i produktionen, dåliga kontakter med dagligvaruhandeln och alltför begränsat sortiment. Wapnö Mejeri är idag det enda företaget med denna strategi. I Danmark finns flera mejeriföretag, som koncentrerar sig helt på de mest lukrativa delmarknaderna.

Konkurrens om mjölkråvara

De stora skillnaderna i lönsamhet mellan olika produktkategorier (tabell 7-1) medför att en mejeriförening kan tjäna på att reducera sin produktionsvolym. Den förening, som lyckas därvidlag, behåller försäljningen av de lönsamma produkterna, men slipper avsätta lika stor volym av de dåligt lönsamma produkterna. Traditio-

nellt organiserade föreningar har emellertid svårt att reducera volymerna, eftersom lagstiftningen kräver öppen medlemskår och mottagningsplikt, och dessutom följer de en rad kooperativa principer, som stimulerar fram stor produktion. Därvidlag har investörägda företag fördelar, i och med att dessa kan besluta om en så stor produktionsvolym, som de kan sälja med lönsamhet.

Konsekvensen är att det inte är enkelt för de svenska mjölkbönderna att byta förening. Det är inte bara fråga om att vida flertalet av bönderna av geografiska (transportmässiga) skäl inte kan leverera till en annan förening. Även bönder, vars gårdar ligger i gränsbygderna mellan två föreningars upptagningsområden, har svårigheter att byta föreningstillhörighet, eftersom föreningarna i större eller mindre utsträckning ställer upp krav, som innebär att det är svårt att få medlemskap.

Marknadssignaler till bonden

När prisskillnaderna mellan de olika produkterna är så stora, som tabell 7-1 visar, uppstår problem med den prissättningspraxis, som föreningarna tillämpar vid sina köp av mjölkråvara från medlemmarna. Föreningarna betalar alla medlemmar ett genomsnittspris för all deras mjölk, men givetvis differentierat efter mjölkens kvalitet. Genomsnittsprissättning är i strid med ekonomisk teori, som i stället kräver marginaltänkande, men under de teoretiska förutsättningar, som gäller för traditionella kooperativa företag (avsnitt 4.2.1) är genomsnittsprissättning försvarlig. Dessa förutsättningar innebär att det finns en närhet mellan råvaru-producenten och slutmarknaden.

När en mejeriförening beräknar sitt genomsnittspris på basis av priser, som är mycket olika, blir föreningens marknadssignaler till medlemmarna förvanskade i jämförelse med de marknadssignaler, som föreningen får från sina avsättningsmarknader. I tabell 7-1 är det nästan dubbelt så högt pris för den översta produkt-kategorin som för den nedersta, och då ska det beaktas att dessa siffror redan är genomsnitt. Inom den övre gruppen finns troligen vissa produkter, som är ännu mera lönsamma, och i den nedre gruppen sådana som ger ännu mindre pengar, dvs ett genomsnitt är ännu mera missvisande.

Då medlemmen således från föreningen erhåller marknadssignaler, som inte motsvarar förhållandena på den faktiska marknaden, kommer medlemmen att producera mera än vad som är ekonomiskt optimalt, vilket också är samhällsekonomiskt problematiskt. Den ena produktkategorin subventionerar den andra. I sina egna produktionsbeslut tillämpar medlemmen ett marginalresonemang, och då föreningens genomsnittspriser utgör medlemmens marginalpris, blir det alltför god lönsamhet i att utvidga produktionen. Den tillkommande produktionsvolymen kommer därvid att tillföras den minst lönsamma produktkategorin och därmed bidra till att försämra lönsamheten för alla parter.

I den mån föreningen lyckas höja priserna på de redan mest lönsamma produkterna – detta vore ju den mest näraliggande lösningen, om föreningen vill höja avräkningspriset till medlemmen – förvärras problemen. Då kan också ett annat bekymmer tillkomma, nämligen att handeln får starkare incitament att köpa

från andra leverantörer, kanske under egna varumärken. Problemet skulle inte existera om lönsamhetsskillnaden mellan de olika produktkategorierna vore mindre, dvs om konkurrenstrycket vore högre. Då skulle alla försålda produkter bidra till att höja lönsamheten för medlemmarna. Detta är dock svårt att uppnå i ett traditionellt kooperativ, eftersom det implicerar en kraftig strukturrationalisering i medlemskåren – många medlemmar skulle pga de höga produktionskostnaderna inte klara lönsamheten i sina lantbruksföretag, om avräkningspriset blev pressat.

Den prismodell, som Skånemejerier har tagit fram, men (ännu) inte implementerat, skulle råda bot på detta problem (se avsnitt 5.1.2) (Nilsson & Bärnheim 2000). Modellen innebär att föreningens marginalresonemang blir korrekt vidareförmedlade till medlemmen, och dennes produktionsbeslut blir i bättre överensstämmelse med marknadsförutsättningarna. Utgångspunkten för att modellen blev utvecklad var just de prisskillnader, som visas i tabell 7-1. Medlemmen får bra betalt för en del av sin produktion (svarande till den översta produktkategorin, givet att han är innehavare av vinstandelsrätter) men dåligt betalt för en annan del (den nedersta produktkategorin).

7.2.3 Jordbrukspolitiken

Inom överskådlig framtid kommer mejerinäringen att utsättas för ett ökat konkurrenstryck. Det finns många drivkrafter – den ekonomiska integrationen inom EU, ekonomisk och teknologisk utveckling, mm. En faktor är planerna att reformera den europeiska jordbrukspolitiken, CAP, även om detta kan ligga i en avlägsen framtid. Icke desto mindre har mejeriföreningarna anledning att överväga vilka åtgärder de bör vidtaga för att klara sig i en mindre skyddad marknad.

Den europeiska mjölkpolitiken leder till ett höjt pris till mjölkbonden, eftersom mejeriföretagen får en garanterad avsättning genom att den Europeiska kommissionen gör s k interventionsinköp till ett garanterat kilopris. För mjölkproducenter med mycket låga produktionskostnader kan interventionspriset ge god lönsamhet, t ex de irländska. Även för producenter, som lyckas sälja sina produkter på annat håll och till bättre priser, har interventionen en prishöjande effekt, eftersom volymer försvinner från den europeiska marknaden, när Kommissionen säljer mjölkprodukterna vidare på världsmarknaden till skattesubventionerade priser.

När sålunda mjölkbönderna genom detta politiska stöd får bättre priser, blir de angelägna om att producera desto större volymer. För att förhindra en ännu större överproduktion har Kommissionen infört produktionskvoter för vart och ett av medlemsländerna. Detta ger en viss trygghet för mjölkbönderna inom landet. De nationella mjölkkvoterna är uppsplittrade på var och en av bönderna, varvid kvoten blir som en produktionsfaktor på samma sätt som djur, foder och byggnader.

Sedan en tid tillbaka tillåts fri marknad med mjölkkvoter i södra Sverige och likaså i norra Sverige, men ingen handel däremellan. Tidigare fanns en administrativ fördelning av kvoter till ett politiskt fastställt pris, vilket självfallet hämmade strukturrationaliseringen. Dagens handel har således

effektivitetsbefrämjande effekter, samtidigt som dessa bromsas av de konstlade gränserna för kvothandeln. Om kvothandel hade tillåtits över nationsgränserna inom EU, hade effektiviseringsstrycket blivit långt hårdare. Det kan ses av att marknadspriset på kvoter skiljer sig enormt i de olika medlemsländerna. I de länder, vars mjölkkvoter är dyra, finns det goda förutsättningar för produktion av mjölk. I tillfälle av en avreglering skulle dessa klara sig åtskilligt mycket bättre. Vad en tänkt total avreglering skulle betyda är inte lätt att säga. Det beror på hur produktionsvolymerna skulle omfördelas geografiskt och det beror på vilka marknadsstrategier olika mejeriföretag och dagligvarukedjor skulle välja.

Slutsatsen är att mejeriföreningarna måste förbereda sig inför en kommande avreglering, och det gör de genom att utarbeta goda marknadsstrategier, riktade mot attraktiva marknader och genom att utveckla organisationsstrukturer, anpassade för dessa strategier. Denna uppgift är mest angelägen i de medlemsländer, där marknadspriset för mjölkkvoten är lågt, eftersom detta indikerar att mjölkbönderna har låg lönsamhet i sin produktion. Ett högt kvotpris utgör en buffert inför eventuella prissänkningar – en lönsamhetssänkning resulterar i att kvoterna blir billigare men produktionen kan i alla fall fortsätta. Om kvotpriset är lågt, blir näringen utslagen i tillfälle av en prissänkning. Mot denna bakgrund är det bekymmersamt att mjölkkvoten är billigare i Sverige än i de främsta konkurrentländerna.

7.2.4 Egna märkesvaror

Dagligvaruhandelns ökande intresse för egna märkesvaror (EMV) kan inom en nära framtid höja konkurrensintensiteten. Det som hittills har hämmat denna utveckling är bristande kompetens hos kedjorna (Wickberg 2001), men efter att ICA kommit in i den nederländska Ahold-koncernen och konsumentkooperationens verksamhet bedrivs inom ramen för Coop Norden ökar förutsättningarna för egna märkesvaror i dagligvaruhandelns mejeridiskar. I synnerhet Ahold och den nederländska detaljhandeln – men även den danska konsumentkooperationen – har under många år haft långt flera egna märkesvaror än de svenska kedjorna.

Om de svenska dagligvarukedjorna går in för en EMV-strategi och de svenska mejerierna inte vill vara leverantörer, kan det komma in en stor volym av produkter, som är producerade i utlandet och med utländska råvaror. Förutsatt att processen går tämligen långsamt, torde det vara möjligt för kedjorna att successivt överbrygga konsumenternas motstånd mot importerade produkter i mejeridiskarna, liksom det har hänt inom många andra produktområden. Konsumenternas lojalitet gentemot butikskedjorna kan vara starkare än deras lojalitet gentemot producentmärkena.

Ett exempel på kedjornas strategiska agerande är Aldis lansering av det egna märket Mælkebøtte i hälften av sina 200 butiker i Danmark år 2003. Aldi är en tyskägd lågpriskedja med cirka 5 % av den danska dagligvarumarknaden. Ett mejeri på Fyn levererar mjölk till ett tyskt mejeri, som använder dessa volymer för att producera standard-, lätt- och skummjölk för leverans till Aldis danska butiker. Samma tyska mejeri framställer också grädde i Mælkebøtteförpackningar på basis av tysk råvara. Vidare köper Aldi ett tiotal syrade Mælkebøtteprodukter från det

lilla kooperativa Hirtshals Andelsmejeri. Därmed har Aldi ett nästan komplett sortiment av mjölkprodukter under eget varumärke. För Aldi är det så viktigt att få ett mejerisortiment under eget märke att företaget till och med accepterar att produkterna kostar mer än motsvarande Arlaprodukter (Andelsbladet 2003).

När dagligvaruhandeln satsar på egna varumärken, kan detta vara såväl ett hot som en möjlighet för mejeriföretagen (van der Krogt 2002). Möjligheten består i att en producent kan legotillverka åt kedjan och därmed höja sitt kapacitetsutnyttjande. Även om inte kedjan betalar ett högt kilopris, kan det vara en lönsam strategi, eftersom producenten slipper marknadsföringskostnader och inte behöver avsätta delar av sin produktion till dåligt betalande marginalmarknader. I synnerhet är det en attraktiv lösning för företag, som har överkapacitet i produktionen och/eller överskott av råvara, samtidigt som skillnaderna mellan de olika mjölkprodukternas lönsamhet kan vara en drivkraft. I stället för att sälja de föga lönsamma produkterna pulver och ost, skulle mejeriet kunna få något mera betalt som legoproducent åt dagligvarukedjorna.

Producenten kan också utgöra en partner åt dagligvarukedjan i dennas ansträngningar att utveckla produkter för sin märkespolicy. Därmed kan producenten stärka sin makt gentemot köparföretaget med följd att risktagandet reduceras och lönsamheten förbättras. Denna strategi är mest sannolik då det rör sig om produkter, som har så hög förädlingsgrad att köparen har svårt att finna en alternativ underleverantör.

Som leverantör av produkter under kedjans egna varumärken har traditionellt organiserade kooperativa företag fördelar. Hos dessa finns flera egenskaper, som ökar deras chanser att bedriva en sådan produktion framgångsrikt. Det kan emellertid också röra sig om utländska kooperativa företag:

- Traditionella kooperativa företag har de bästa förutsättningarna att producera till *låga kostnader per producerad enhet*, vilket innebär en konkurrensfördel.
- När dessa företag verkar i hård konkurrens, är medlemmarna inte villiga att förse företaget med kapital, och legoproduktion åt handeln är en *föga kapitalkrävande verksamhet*.
- Eftersom traditionella kooperativa företag är förpliktigade att ta emot medlemmarnas hela produktion och måste ta emot nya medlemmar, har de ofta svårigheter att *finna avsättning för de stora volymerna*, varvid legoproduktion åt handeln kan vara det bästa alternativet, förutsatt att konkurrensen är hård.
- Ett traditionellt kooperativt företag, som arbetar under marknadsvillkor, är stort – de mindre blir utkonkurrerade av de större. Det har därmed möjlighet att avdela endast en mindre del av sin kapacitet åt legoproduktion, vilket är strategiskt angeläget. Det finns många exempel på mindre producenter, som låtit en stor del av sin verksamhet vara legoproduktion. När kedjan plötsligt sagt upp kontraktet, har de stått med produktionsresurser men inga avsättningskanaler.
- Medlemmarna i ett traditionellt kooperativ tenderar att vara *konservativa och försiktiga*, vilket kunde tala för att företaget ägnar sig åt en så pass enkel verksamhet som legoproduktion åt handeln, igen under förutsättning av intensiv konkurrens.

7.3 Företag

7.3.1 Arla Foods amba

Utveckling, verksamhet och organisationsmodell

Arla Foods amba (Andelsselskab med begrænset ansvar) är en danskbaserad förening, vars medlemmar är cirka 14 900 svenska och danska mjölkbönder. Tillsammans levererar de 6,2 miljarder kilo mjölk årligen – nästan 80 % av mjölkproduktionen i de båda länderna. Dessutom köper företaget 0,9 miljarder kilo mjölk från brittiska mjölkbönder. Arla Foods omsättning är 43 miljarder kronor per år. Sammanlagt har företaget 19 000 anställda (varav hälften i Danmark).

Det var år 2000 som svenska Arla och danska MD Foods gick samman under namnet Arla Foods. Företaget är omsättningsmässigt världens tredje största mejeriföretag, och det är det klart största transnationella kooperativa företaget i Europa. Begreppet *transnationell Kooperation* används därför att det tydligare signalerar att medlemmarna finns i olika länder, medan *internationell Kooperation* står för att ett nationellt företag har utlandsverksamhet.

Vid fusionstillfället gav man sig tre år för att integrera samman de båda föreningarna. Viktiga åtgärder har vidtagits, men det faktum att inget av länderna har anslutit sig till EMU skapar införandet av ett gemensamt avräkningsprissystem. Till detta kommer skillnader i språk, stadgar, beslutsprocesser och mötetradition – kort sagt stora kulturella och organisationskulturella skillnader. Andra hinder är olikheter i de båda ländernas företags- och beskattningsjuridik. Harmoniseringsprocesser pågår men de är svåra att genomföra (Arlas årsredovisning 2000-2001).

Sett till mjölkvolym är Arla Foods Europas största mejeriföretag. I sortimentet ingår mjölk, filmjölk, yoghurt, hårdost, dessertost, fetaost, matfett, färskost och Crème Fraiche och många andra mjölkbaserade produkter. Sortimentet omfattar även gräddprodukter, pulverprodukter och juicer. Produktutvecklingstakten är hög, med allt fler produkter som kan betecknas som högförädlade. Företaget investerar mycket i marknadsföringsarbetets alla faser, från marknadsanalyser till marknadsbearbetning. Varumärket Arla-kon är bland de mest välkända på den svenska marknaden, alla kategorier. I profileringen ingår att Arla vill sälja upplevelser och välbefinnande och inte bara täcka de grundläggande behoven av livsmedel.

Arla Foods har egen produktion i flera länder utöver Sverige och Danmark – England, Argentina, Saudiarabien, Brasilien, Grekland, Polen – samt licensproduktion i USA och Kanada. Dessutom finns försäljningskontor i 21 länder. Arla Foods produkter finns i 120 länder. England intar en särställning såtillvida att Arla Foods där är bland de allra största mejeriföretagen. I England har företaget flera anläggningar, som arbetar på basis av mjölk, inköpt från engelska mjölkbönder, vilka inte är medlemmar. Ordföranden Lamberg kommenterar detta: ”Vi kommer ... att närmare utreda hur våra mjölkleverantörer i England i en eller annan form kan ingå som delägare i företaget” (Arlas årsredovisning 2000-2001).

Drygt hälften av Arlas volym konsumeras på de båda hemmamarknaderna – något mera i Sverige än i Danmark. Exporten går främst till Europa men även till USA och Asien. Företaget omsätter cirka 17 miljarder kronor om året i utlandet, varav 60 % i EU-länder med England som den viktigaste marknaden, följt av Tyskland. Utanför EU är Mellanöstern en stor marknad, och därefter följer Asien och USA. Inom Arla finns ett stort antal dotterföretag världen över. Många av dessa är helägda, bl a Frödinge, Semper och Medipharm.

Enligt sin strategi- och strukturplan ska Arla Foods satsa på organisk tillväxt inom redan prioriterade marknader och områden, men planen anger också en betydande tillväxt i form av fusioner och uppköp. Målet är en genomsnittlig omsättningsökning på tio procent om året, vilket ska uppnås bl a ”i form av fusioner och uppköp av lönsam mejeriindustri på prioriterade marknader” (Arlas årsredovisning 2000-2001).

Av allt det ovanstående förstås att Arla Foods tillämpar en differentieringsstrategi. Företaget producerar mjölkprodukter av alla upptänkliga slag, går långt fram i förädlingskedjan och har även icke-mjölkbaserade produkter. Differentieringsstrategin yttrar sig också i att försäljningen sker på otaliga marknader världen över.

Liksom i mejerikooperation generellt tillämpas likabehandlingsprincipen strikt, eftersom alla medlemmar levererar samma produkttyp. Det enda undantaget är att mejeriföretagen numera arbetar med två typer av produkter, nämligen konventionell mjölk och ekologisk sådan. I Danmark har ekologisk mjölk en mycket högre marknadsandel än i Sverige.

Hur den eftersträlvade expansionen, inte minst förvärven av andra företag, ska finansieras är inte klart. ”Vi kommer ... att gå vidare i processen med att finna former för att ... på individuell eller kollektiv bas knyta medlemskapital till föreningen” säger ordföranden (Arlas årsredovisning 2000-2001). Finansieringen är för närvarande praktiskt taget helt kollektiv. Vid fusionen försvann de insatser, som de svenska medlemmarna hade i föreningen, och en dansk finansiell lösning valdes. Föreningen har således en traditionell kooperativ organisationsmodell, och regleringskooperativa elementen är starka.

Uttolkning

Även i en internationell jämförelse är de traditionalistiska egenskaperna hos Arla Foods mycket starka. I sin doktorsavhandling gjorde van Bekkum (2001) en jämförelse mellan nio av världens större mejerikooperativ. Utöver Arla Foods ingick de nederländska Campina Melkunie och Friesland Coberco, irländska Glanbia, australiensiska Bonlac, Dairy Farmers Group och Murray Goulburn samt nyzeeländska New Zealand Dairy Group och Kiwi (dessa båda har senare gått upp i Fonterra).

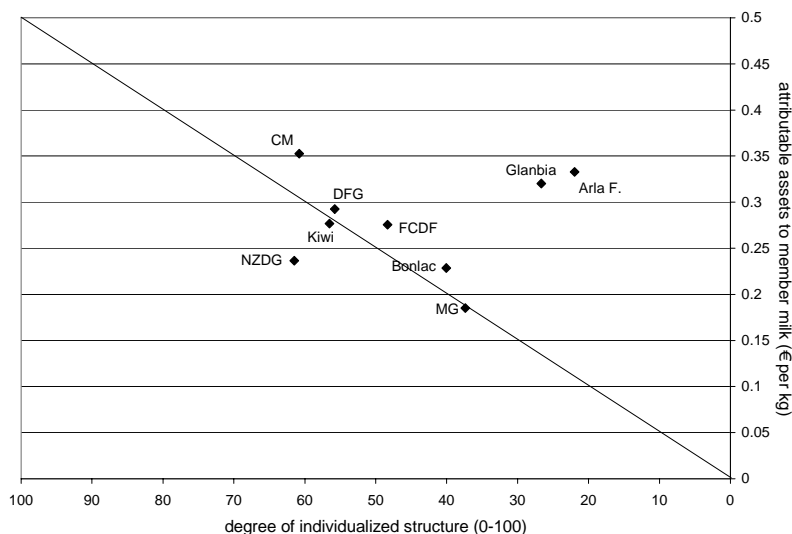
Studiens syfte var att utröna om det kooperativa företags val av kooperationsmodell kunde bero på hur pass reglerad eller liberaliserad omvärld det verkar inom. De fyra europeiska föreningarna arbetar under CAP-villkor, medan de nyzeeländska och australiensiska lever under helt eller nästan helt avreglerade förhållanden. På basis av teoretiska analyser när van Bekkum fram till att det borde finnas sådana samband – ju mera liberaliserad omvärlden är, desto mera skulle företagen följa en entreprenöriell form, och vice versa.

Liksom den föreliggande studien gör arbetar van Bekkum med strukturvariabler samt strategivariabler. Strukturvariablerna består av en rad egenskaper hos kooperativa organisationsmodeller – karakteristika rörande samhandelsvillkor, finansiering, företagsstyrning. Strategivariablerna utgörs av dels horisontell integration, dvs storlek som skulle ge en lågkostnadsstrategi, dels vertikal integration, dvs engagemang långt fram i förädlingskedjan, vilket innebär en differentieringsstrategi. Alla variablerna operationaliseras i ett antal steg så att det till sist framkommer en rad precisa och kvantifierbara variabler. På så sätt kan författaren mäta hur de nio företagen står gentemot varandra i nämnda hänseenden.

En slutsats är att det finns ett starkt samband mellan differentieringstrategivalet och förekomsten av entreprenöriella organisationsegenskaper, såsom visas i figur 7-1. Den horisontella axeln visar föreningarnas grad av kollektivistiska egenskaper (till höger, svarande till traditionell Kooperation) och individualisering (mot vänster, svarande till entreprenöriell Kooperation). Den vertikala axeln uttrycker investerat belopp per kilo mjölk och står därmed för en strategisk dimension – investeringarna avser produktutveckling, differentierad produktion, marknadsinvesteringar, mm. Ju högre upp på den vertikala axeln, desto mera utpräglad är företagets differentieringsstrategi, och ju längre ner, desto mer ser det ut som om föreningen arbetar med en lågkostnadsstrategi.

Genom figuren går en diagonal linje, på vilken flertalet mejeriföretag ligger, och denna säger att ju starkare differentieringsstrategin är desto mera entreprenöriell är företagets organisationsmodell. Figuren visar att irländska Glanbia och Arla Foods är de enda som inte följer diagonalen och därmed ligger i det som författaren kallar det icke-hållbara fältet – den kooperativa organisationsmodellen motsvarar inte den valda marknadsstrategin. Om Arla Foods säger författaren:

Arla Foods had a near monopsony position, which meant that farmers would basically have no choice but to stay. It could also be imagined that direct government subsidies might prevent cooperatives in the "non-sustainable" area from breaking down. Alternatively, it may be suggested that the cultivation of a strong culture of community within the membership strengthened solidarity to the extent that it compensated for heterogeneity of individual interests. It should be noted though, that Arla Foods had by far the lowest ratio of risk-bearing capital to total assets ... of the nine cases. ... Arla Foods thus appear to experience difficulties to generate sufficient member capital. This supports the realization that ultimately, the only "cooperative" solution would be to restructure the cooperative's member relationships and introduce more elements of individualization (van Bekkum 2001, s 183).



Figur 7-1: Samband mellan kooperationsmodell och marknadsstrategi
(Källa: van Bekkum 2001, s 133)

Det ser ut som om van Bekkum förutsåg de protester, som Arlamedlemmar under 2002 riktat mot avräkningspriset och de kollektiva fonderingarna. Av de två möjliga förklaringarna han anger till att Arla avviker från mönstret kan åtminstone det senare ha ändrat sig efter hand som lönsamheten på mjölkgårdarna blivit allt mer pressad. Medlemmarna uppfattar sig då inte längre ha råd med en kostnadskrävande kooperativ ideologi, varvid föreningen får vidkännas "investment incentive problems". Även detta tycks författaren ha förutsett när han varnar för "a very strong solidary or spirit of community within the membership, which involves a risk, should the circumstances change, such as due to temporarily disappointing business performance" (van Bekkum 2001, s 185). Enligt van Bekkum är det farligt att förlita sig på att medlemmarna till följd av kooperativ ideologi ska vilja fortsätta att avstå pengar till kollektiva fonder.

En annan slutsats av studien är att det finns starkare individualiserade strukturer i föreningar ju högre grad av horisontell integration de har, dvs ju större de är. Författaren förklarar detta med att ökad storlek medför ökad heterogenitet i medlemskåren. När medlemmarna är olika, måste föreningen behandla dem olika (van Bekkum 2001, s 183-184).

Utifrån sina teoretiska analyser fastställer van Bekkum att en mera avreglerad och konkurrensutsatt marknad kräver en mera individualiserad kooperationsmodell (entreprenöriell). I anslutning härtill har författaren några slutsatser rörande Arla Foods:

[Arla Foods] focuses quite strongly on horizontal growth. The freedom that it wishes to grant to its members in determining their own delivery volumes may threaten its value-added strategy should the quota system be removed, given the potential of considerable

Danish production volume. Cross-subsidization would encourage members' surplus production to the extent that value-added margins would be eroded. Also, it would seem that its weak investment incentives, based on an extremely collective internal structure, would make it increasingly difficult to secure adequate member funding. Its near monopsony position gives it a position of relative ease as long as market prices are sufficiently high. It may be conceivable though, that following the recent merger with Swedish Arla, internal pressure for individualization of internal structure may increase, although such would run counter to Swedish tradition. (van Bekkum 2001, p. 187)

Enligt van Bekkum är Arla Foods nuvarande strategi inte hållbar, när konkurrensen hårdnar. Marknadssignalerna från företaget till medlemmarna förvrängs av den stora affärsverksamheten i olika branscher och olika länder. Genomsnittsprissättningen leder till inoptimala resultat. Det blir allt svårare att motivera medlemmarna att ställa upp med kapital. Föreningens plikt att ta emot alla de volymer, som medlemmarna önskar leverera, försvårar för förädlingsverksamheten. Föreningens starka marknadsställning på hemmamarknaden kan utgöra en trygghet men är också ett hot såtillvida att det legala kravet på mottagningsplikt cementeras.

Den slutsats, som van Bekkum antyder, är att Arla så småningom kommer att ta in externa finansiärer för sin förädlingsverksamhet, dvs det blir externentreprenöriellt vad gäller dessa grenar. Detta skulle också medföra att föreningens primära verksamhetsgrenar måste göras mera individualiserade för att tillräcklig marknadsorientering ska uppnås. Samtidigt finns det hinder för en sådan utveckling, inte minst psykologiska sådana.

7.3.2 Milko ek. för.

Under 2000 gick Milko Mejerier och NNP (Nedre Norrlands Producentförening) samman till det som idag är Milko. Syftet med fusionen var att tillgodose konsumenternas krav på nya produkter, kundernas krav på en bra leverantör samt producenternas krav på betalningsförmåga, rådgivning och service. En vision är att Milko ska bli Sveriges mest intressanta livsmedelsföretag. Värdena i företaget anges som Nära, Naturligt och Nytänkande.

Med 15 % av den svenska mjölkinvägningen är Milko Sveriges näst största mejeriföretag, något större än Skånemejerier. Företaget producerar mjölk, fil, grädde, yoghurt, messmör, ost, mjukost, smör och mjölkpulver. Avsättningen sker till Milkos närmarknad, till Sverige i övrigt samt till exportmarknader. Omsättningen för Milko är nästan 2,8 miljarder kronor per år.

Tillförselområdet täcker en tredjedel av Sveriges yta. Föreningen har 1 900 medlemmar, av vilka knappt 1 700 är mjölkleverantörer. Invägningen är drygt 400 miljoner kilo mjölk. Produktionen sker vid fem anläggningar, sedan tre lagts ned efter fusionen. Huvudkontoret är förlagt till före detta NNPs lokaler i Östersund.

Ansvar för närmarknadsområdet ligger hos Milko Färsvaror, och distributionen sker genom egna leveranser samt genom samdistribution med andra företag, t ex Scan. De främsta kunderna är detaljhandel, servicebutiker och storhushåll. Milkos

närmarknad omfattar alltså en tredjedel av Sveriges yta, men här bor endast cirka 1,2 miljoner människor och befolkningsantalet sjunker.

Distributionen av produkter till övriga delar av Sverige och för export ombesörjs av dotterbolaget Milko Sverige AB via grossist. Det gäller framför allt mesvaror, smältost och industrivaror. Här sköts även försäljningen av långtidshållbara produkter (UHT-behandlade) såsom mjukglassmix, låglaktosmjölk, brödglass och lightdrycker. Andra bolag inom koncernen är NNP Husdjur AB (rådgivning, kokkontroll och seminering) och Olles Bageri AB (bageri- och konditorivaror, ostkaka och paltbröd).

För att klara den hårdnande konkurrensen etableras nya samarbetsformer med andra mejeriföretag. Under 2001 inleddes ett samarbete med det investörägda finska mejeriföretaget Ingman Foods i syfte att tillsammans utveckla unika produkter och att nå en större marknad. I början av 2002 bildade Milko tillsammans med Skånemejerier det hälftenägda handelsbolaget Ostkompaniet för att nå en bredare marknad för försäljning av ost samt uppnå samordningsvinster. Av den totala ostproduktionen exporteras 20 %, främst till Finland, Tyskland, Grekland och USA. En mindre del av försäljningen sker via IKEAs varuhus världen över. Exporten förväntas öka, företrädesvis inom EU, men också till Ryssland och USA.

Fusionen har bidragit till att kunderna ser Milko som en attraktiv partner, vilket är viktigt då handeln alltmer gör centrala uppköp. Konkurrensen från andra mejeriföretag märks tydligare i butikerna, vilket ställer krav på en förändringsbenägen organisation. Detta har också blivit en effekt av fusionen. Alla de förändringar, som fusionen föranledde, har medverkat till att organisationskulturen i företaget har kommit att präglas av förändringsvillighet, nytänkande, starkare marknadsorientering och större dynamik (Bergström & Varonen 2002).

De pressade marknadsförhållandena föranleder satsning på produktutveckling. Under 2001 lanserades ett tjugotal nya produkter, vilket är fler än tidigare år. Produktutvecklingen sysselsätter sex personer. Arbetet inriktas på att skapa mer innovativa och lönsammare produkter, men även att utveckla nya varianter av befintliga produkter.

Milko är certifierat enligt ISO 9000:2000 och miljöcertifierat enligt ISO 14001 samt registrerat enligt EMAS. Eftersom företagen innan fusionen var miljöcertifierade på var sitt håll har samordning av ledningssystemen skett det efterföljande året. Det är betydelsefullt att ha en samlad syn på miljön för att kunna möta kunders och myndigheters allt större intresse i frågan.

Föreningens ekonomiska resultat är svårbedömda efter de stora fusionskostnaderna, bl a nyinvesteringar i anläggningar till en kostnad av drygt 250 miljoner kronor. Omstruktureringsarna i samband med fusionen ledde till ett negativt resultat på 40 miljoner kronor för 2001. Eftersom en stor del av omstruktureringen kom tidigare än först planerat, förväntas ett positivt resultat under andra halvåret av 2002. Soliditeten ligger på 32 %.

Milko har en klar differentieringsstrategi. Alliansen med Ingman och det hälften-ägda ostbolaget, och inte minst satsningen på nya produkter samt lanseringen av dessa utanför närmarknaden, är tecken på att differentieringsstrategin blir allt tydligare. I sammanhanget bör också nämnas att de ändringar i organisationskulturen, som uppstod efter fusionen, också indikerar att differentieringsstrategin växer sig allt starkare i Milko.

Milkos kooperativa organisationsmodell är traditionell med inslag av reglerings-kooperativa element, även om vissa spår av entreprenöriella tankar kan skönjas. Prisdifferentieringen efter råvarukvaliteten har blivit tydligare under senare år, men fortfarande finns betydande subventionering mellan olika medlemskategorier – en princip om avståndsneutralitet leder exempelvis till omfördelningar från medlemmar med verksamhet nära anläggningarna till medlemmar långt ifrån dessa. Ägandet är huvudsakligen kollektivt – insatskapitalet står för 38 % av egenkapitalet.

En viktig faktor är att det inom föreningsledningen finns idéer om att införa alternativa finansieringsinstrument – förlagsinsatser, dotterbolag delägda med medlemmarna, dito med börsen. Detta skulle ge företaget en externentreprenöriell karaktär. Dessa idéer tycks dock ännu ha svag förankring bland medlemmar och många förtroendevalda (Börjesson 2002).

7.3.3 Falköpings Mejeri ek. för.

Falköpings Mejeri är en kooperativ förening med cirka 300 medlemmar, varav 220 är aktiva leverantörer. Verksamheten ligger i Västergötland, vilket betyder att företaget på alla sidor är omgivet av Arla, och företaget konkurrerar framför allt med Arla på avsättningsmarknaderna. Det är landets femte största mejeriföretag, men volymen är bara en sjättedel av vad nummer tre, Skånemejerier, har. Företagets andel av den svenska k-mjölkmarknaden är endast en procent.

Falköpings Mejeri redovisar goda resultat, samtidigt som föreningens avräkningspris brukar ligga över Arlas. Under de senare åren har föreningen uppvisat stigande siffror för vinst, soliditet, investeringsvolym och omsättning. Dessutom har en insatsränta på 5 % betalats under 2001. Med tanke på att mejeribranschen kännetecknas av stordriftsfördelar är dessa uppgifter anmärkningsvärda. Mejeriet har flera sätt för att kompensera sig för nackdelarna med den lilla skalan:

- Företagets litenhet ger flexibilitet i produktionen och närhet till marknaden, vilket främjar möjligheterna att de bäst betalda produkterna blir producerade.
- Sortimentet är mindre än de större mejeriföreningarnas, men dock tillräckligt stort för att företaget ska vara en intressant leverantör till detaljisterna i området. Företaget skulle ogärna bli mindre, eftersom det i så fall skulle få svårt att tillgodose kundernas behov.
- Försäljningen går huvudsakligen till västgötska butiker, för vilka det är angeläget att det finns ett alternativ till Arla. Eftersom det i mejeriets upptagningsområde för mjölk finns få större befolkningscentra, är försäljningsområdet

större än upptagningsområdet. I och med att försäljningen därmed sker inom oklara gränser, kan föreningen lättare få nya kunder i områdets utkanter.

- Företaget har en stark ställning på sin marknad, vilket innebär att konsumenten är villig att betala ett högre pris för en del produkt.
- På de mera priskänsliga artiklarna sätter Falköpings Mejeri priset lägre än huvudkonkurrentens, varigenom man kommer in i fler butiker, t o m lågpris-kedjor såsom Willys. Även om det lägre priset i sig ger sämre lönsamhet, gör mejeriet dock en förtjänst, jämfört med om motsvarande mjölkvolym skulle ha sålts som ost eller pulver. Denna strategi är desto mera betydelsefull, eftersom Falköping har en olycklig fördelning av sin råvaruvolym på olika slags slutprodukter – endast 30 % går till den lönsamma färskvarukategorin, medan osten och industriprodukter tar 50 % respektive 20 % (jfr tabell 7-1).
- Föreningen har särskild produktion av k-mjolk med olika fetthalter till tre konsumentkooperativa butiker i regionen. Det är dock inte fråga om legoproduktion av handelns egna varumärken i strikt mening, eftersom på förpackningarna står både mejeriets namn och Coop-varumärket. Det rör sig således om s k "co-branding" eller "dual branding".
- Vissa stordriftsfördelar vinnas genom samarbeten med andra. Osten säljs via Ostkompaniet – Skånemejeriers och Milkos gemensamägda bolag – vilket resulterar i lägre enhetskostnader. Mjölkpulvret produceras i AB Västgöta Mjölkförädling, som ägs tillsammans med Skånemejerier. För att utnyttja produktionskapaciteten i denna pulverfabrik kommer det från Skånemejerier och Arla in råmjolk i en volym, som år 2001 närmade sig den volym som Falköpings medlemmar själva producerar.
- Det högre avräkningspriset borde rimligtvis leda till att Arlamedlemmar söker medlemskap i Falköpings mejeri, men föreningen accepterar endast nya medlemmar, vars verksamhet ligger i omedelbar anslutning till föreningens existerande upptagningsområde.

Sammanfattningen av dessa punkter är att företagets följer en differentieringsstrategi, primärt riktad mot sin främste konkurrent. Till följd av företagets litenhet är emellertid differentieringen inte lika långt driven som hos konkurrenterna. Man profilerar sig genom att vara liten och lokal, och denna profil är en värdefull tillgång i relation till handeln och konsumenterna, som annars vore hänvisade till Arla.

Mejeriföreningen är uppbyggd enligt den traditionella modellen, och det finns uppenbara drag av regleringskooperation. Endast nio procent av egenkapitalet utgörs av insatser – resten är kollektivt kapital. Intressanta självkostnadskooperativa drag är t ex den konkurrensvillighet, som kommer till uttryck i prissättningspolicyer gentemot avsättningsmarknaderna.

Slutsatsen är att Falköpings Mejeri motsvarar de teoretiska utsagorna relativt väl. Differentieringsstrategin borde inte leda till framgång för en traditionellt uppbyggd förening. När så ändå är fallet kan förklaringen ligga i att medlemskåren är så liten och att medlemmarna känner stark solidaritet – omgivna som de är av Arla, som även betalar sämre avräkningspris. När engagemanget i samhandelsrol-

len är stort, medan det är litet i investerrollen, finns förutsättningar för små agentproblem (se avsnitt 4.4.4 och figur 4-4). Då antalet medlemmar är så litet att alla är bekanta med varandra och med företagets ledningsgrupp, blir kollektivitetsegenskaperna i övrigt mindre framträdande, och agentproblemen minskar. Även äganderättsproblemen kan tänkas minska något, men alls inte bortfalla.

7.3.4 Wapnö AB

På Wapnö gods, strax utanför Halmstad, finns sedan 1998 Sveriges största gårdsmejeri, där 5 miljoner liter mjölk från gårdens cirka 525 kor tas hand om – det finns planer på en betydande utvidgning. Wapnö Mejeris koncept har en rad utmärkande drag: alla djuren går ständigt fria, det mesta av fodret produceras på gården, närheten mellan korna och mejeriet innebär extrem färskhet, mjölken rinner direkt från ladugården över till mejeriet, det finns en unik spårbarhet som innebär att innehållet i en mjölkkartong kan härledas från bestämda kor, klockslaget för mjölkningen anges på förpackningen, djurvälståndet tillmäts stor vikt liksom miljöhänsynen, även om produktionen inte är ekologisk.

Sortimentet omfattar ett litet antal produkter – standard-, mellan- och lättmjölk, grädde, lättfil och gräddfil samt två slags yoghurt. Dessa produkter har valts med tanke på att de är de mest lönsamma. Wapnö har ingen anledning att producera ost, pulver eller annat, som ger dålig förtjänst. Företaget har heller ingen anledning att producera en större volym än den som det finns lönsam avsättning för – dock har man ett avtal, som innebär att Skånemejerier köper de överskottsvolymer, som följer av produktionsfluktuationer. Wapnö är till och med medlem i Skånemejerier.

Produkterna säljs till butiker och konsumenter inom närområdet, särskilt Halmstad, där namnet Wapnö är välkänt och välrenommerat. Närheten liksom god djuromsorg och miljöhänsyn utgör starka försäljningsargument inom detta område, varför konsumenterna efterfrågar produkterna även om priset ligger på en hög nivå – 70 öre mer per liter än Arlas mjölk. Distributionen sker i Wapnöns egna fordon direkt till butikerna.

Wapnö Mejeri är ett investörägt företag, som har lyckats väl i sina ansträngningar att få en stark marknadsställning inom sin geografiskt avgränsade nisch. Efter omständigheterna får företaget anses ha en hög förädlingsgrad, särskilt om även marknadsföringen innefattas i förädlingsbegreppet. Företaget motsvarar helt vad som kan förväntas utifrån teorin.

7.3.5 Engelholms Glass AB

Engelholms Glass AB är en av de mindre aktörerna inom glassbranschen. Företaget ägs av en familj, och det har god framgång på marknaden.

Företaget har ett brett sortiment, och en av förklaringarna är att det har kapacitetsbyte med andra små glassfabriker. Detta är de mindre företagens strategi för att

hävda sig mot den störste konkurrenten, GB. En förutsättning för att de små glassfabrikerna ska legoproducera åt varandra i stället för att gå samman, är att var och en har en stark position på en eller annan delmarknad, oftast en geografisk sådan. Detta är fallet för Engelholms Glass. Företaget röner stor efterfrågan i nordvästra Skåne, och det profilerar sig följaktligen också som "Skånsk gräddglass".

Den största kostnaden för en glassfabrik är för råvarorna, och den viktigast råvaran är mejeriprodukter – mjölk, grädde och pulver. Engelholms Glass köper färskvarorna från Skånemejerier. Inga andra alternativ har övervägts. För det första finns sedan många år en väletablerad relation mellan de båda företagen, och för det andra ska massmedia aldrig kunna skriva att Engelsholms skånska gräddglass har råvaror från andra än skånska mjölkcor.

Det är lätt att se att Engelholms Glass svarar väl till de teoretiska utsagorna. Det är ett investörägt företag, som med sin lilla storlek har en stark fokusering gentemot sin lokalknaden och som har framgång med denna strategi.

7.4 Slutsatser

De i föregående avsnitt redovisade företagen uppvisar enligt tabell 7-2 ett mönster, som överensstämmer med vad som kan förväntas utifrån de teoretiska resonemangen. När detta sägs är utgångspunkten att konkurrenstrycket på mejerimarknaderna i Sverige är lågt, som förklaras i avsnitt 7.2. Detta är förklaringen till att mejeriföreningarna överlag har tydliga regleringskooperativa drag i sina organisationsmodeller, samtidigt som de kan sägas vara framgångsrika och dessutom väl anpassade till sina respektive marknader.

Under rådande marknadsförhållanden är det inte bara förstället utan även försvarbart att alla mejeriföreningar är regleringskooperativt organiserade. Denna modell är den, som ger bäst ekonomi för medlemmarna, när konkurrenstrycket är relativt lågt. Efter hand som det blir allt starkare konkurrens på mejerimarknaderna – och alla tecken tyder på detta – har emellertid samtliga föreningar anledning att överväga en annan organisationsmodell.

För de mindre föreningarna i tabell 7-2 är sambandet mellan konkurrenstryck och organisationsmodell klart. Samtidigt är det i alla tre fallen tydligt att företagen upplever att konkurrensintensiteten börjar höjas till en besvärande hög nivå. De har olika reaktioner på detta. Skånemejerier överväger en internentreprenöriell modell för att satsa starkt på högförädlade produkter, samtidigt som den övervägda modellen medger att man agerar även på marknader för lågförädlade produkter. Vidare har företaget ägande i bl a utvecklingsbolaget Probi, vilket är ett externentreprenöriellt engagemang. Falköpings Mejeri tycks inte ha funderat på någon alternativ organisationsmodell utan håller fast vid den traditionella modellen. Inom ramen för denna avviker företaget från de övriga mejerierna i vissa hänseenden – lägre priser på k-mjölk för att komma in i fler butiker, viss legotillverkning åt detaljhandeln, vissa hinder för nya medlemmar. Milko har haft vissa överväganden om delat ägande av dotterbolag tillsammans med utanförstående investorer, dvs externentreprenöriellt företagande, men inga åtgärder har vidtagits.

Tabell 7-2: Några företag i mejeribranschen med olika organisationsmodeller

| 1. FÖRETAG ELLER BRANSCH | 2. HYPOTESER (AVSNITT 6.1) | 3. MARKNADS- KARAKTERISTIKA |
|---|-------------------------------|--------------------------------|
| Arla Foods amba | a, f, g, r | mycket stor m. |
| Milko ek. för. | a, f, g, r | liten och stor m. |
| Falköpings mejeri ek. för. | a, f, g | liten marknad |
| Wapnö AB | p, v | liten marknad |
| Engelholms Glass AB | p, v | liten marknad |
| <i>Från tabell 5-2 i avsnitt 5.1.2:</i> | | |
| Skånemejerier ek. för. idag | a, f, g, r | liten och stor m. |
| ev. Skånemejerier i framtiden | n, m, s, t | liten och stor m. |

Situationen för Arla Foods är annorlunda såtillvida att företaget är starkt konkurrens exponerat på alla marknader utom de båda hemmamarknaderna – företagens dominans är ungefär lika stor i Danmark som i Sverige. Tillsammans svarar hemmamarknaderna för över hälften av föreningens omsättning, vilket innebär att när företaget ska marknadsanpassa sig, är det framför allt till hemmamarknaden, varvid de regleringskooperativa komponenterna är fullt naturliga. Emellertid tar försäljningen till andra marknader allt större andel av totalomsättningen, och företaget har annonserat en plan att expandera kraftigt. Mot den bakgrunden är det förståeligt att man inom Arla Foods har diskussioner om att ändra eller åtminstone modifiera sin kooperativa organisationsmodell. Det har dock inte upplysts om vilken eller vilka modeller som övervägs. ”Debatten om hur denna kapitalbildning formellt ska ske försiggår inom ägarkretsen, med syfte att få till stånd ett beslut under innevarande år (2002)” (Arlas årsredovisning 2000-2001, s 11).

Det enda investörägda mejeriföretaget i landet är Wapnö. Observationerna rörande detta företag passar perfekt ihop med de teoretiska förväntningarna. Självklart är även detta företag påverkat av jordbrukspolitiken, men denna påverkan sker indirekt, via de mejerikooperativa företag, som är Wapnös konkurrenter och samarbetspartner. Wapnö självt utnyttjar den rådande marknadssituationen så att företaget lyckas växa organiskt och därvid undvika problem på kapitalmarknaden.

Tabell 7-2: Några företag i mejeribranschen med olika organisationsmodeller
(fortsättning)

| <i>4. MARKNADSSTRATEGI (FAS I FÖRÄDLINGSKEDJAN</i> | <i>5. ORGANISATIONS- MODELL</i> | <i>6. RESULTAT</i> | <i>7. TEORI- STÖD</i> |
|--|-------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| tidigt och sent | ~ reglerings- | framgång | ja |
| tidigt och sent | ~ reglerings- | framgång | ja |
| tidigt (och sent) | ~ reglerings- | framgång | ja |
| sent | investorägt | framgång | ja |
| sent | investorägt | framgång | ja |
| tidigt och sent | ~ reglerings- | framgång | ja |
| tidigt och sent | internentrepren. - | -- | ja? |

8. Köttbranschen

8.1 Marknadsförutsättningar

Man kan urskilja tre steg i köttsektorns produktionskedja (figur 1-3). Den första är slakten, som resulterar i djurkroppar (helfall). Dessa kan i kyld form transporteras till andra företag – styckningsföretag – eller också kan styckningen göras av samme aktör som slaktar djuren. Efter styckningen kan kött detaljer säljas till grossister, handelskedjor och storkök för konsumtion eller till det tredje steget, nämligen charkuteriföretag, som använder produkterna för att tillverka korvar, leverpastejer, färdigrätter mm. En del aktörer täcker hela kedjan från slakt till charkuteriproduktion. Även rådgivning och annan service till uppfödarna kan ingå i en del aktörers verksamhet.

Köttbranschen är oenhetlig i det att slakt och förädling av de olika djurarterna lever under starkt skilda betingelser. Svinkött, som står för den klart största volymen, är en starkt liberaliserad gren, dvs den är inte i sig föremål för någon jordbrukspolitisk styrning. Den betraktas snarast som en fortsättning av spannmålsproduktionen, eftersom foderspannmål blir till svinfoder. På så sätt är politikens roll begränsad till påverkan av foderpriserna samt generella stöd. Detta hindrar inte i någon nämnvärd grad att marknadskrafter styr svinköttbranschen. Inom EU finns inga handelshinder, varför det finns fri konkurrens mellan alla aktörer.

Sedan gränsskyddet försvann vid EU-inträdet har de svenska företagen inte haft något annat val än att sänka priserna så att konsumenterna har kunnat köpa svenska produkter till ungefär samma priser som de importerade. De svenska produkternas priser kan ligga över de utländskproducerade endast i begränsad mån, nämligen vad som svarar till konsumenternas preferenser för svenska varor samt transport- och andra kostnader för importörerna. Detta betyder att såväl konsumentprodukternas prisnivå som uppfödarnas avräkningspriser föll drastiskt i januari 1995. Samtidigt har köttimporten framför allt från Danmark ökat markant, inte minst till följd av att många svenska uppfödare upphörde med verksamheten, eftersom priset gjorde deras verksamhet olönsam. Av svinköttkonsumtionen står importen för 15 %, medan siffrorna för nötkött och fårkött är 30 % respektive 50 %.

Köttbranschen kännetecknas av priskonkurrens i de första leden av förädlingskedjan. Det utbjuds stora volymer på marknaden och förädlingsföretagen har många leverantörer att välja mellan, varvid de väljer på basis av priset, förutsatt att kvaliteten svarar till företagets krav. Detta agerande är naturligt för förädlingsföretagen, eftersom kött råvaran är deras största kostnadspost och de är i skarp inbördes konkurrens, samtidigt som deras kunder – handeln och konsumenterna – är priskänsliga. Leverantörer av helfall har ofta svårt att differentiera sina produkter från konkurrenternas, i synnerhet när produkterna går vidare till företag, som vidarebearbetar dem. Den svenska köttnäringen har dock – icke utan framgång – lyckats ge sina produkter en svensk profil (trygghet, säkerhet, osv), vilket medger ett visst merpris gentemot importerade köttprodukter.

Liksom fallet är i mejeribranschen kan problemen i slakterinäringen uppfattas ha sin rot i att de svenska bönderna har högre produktionskostnader än konkurrenterna i andra länder. Detta kan till stor del förklaras av att lantbruket under de många åren av svensk jordbrukspolitik halkade efter i produktivitet utvecklingen. När bönderna pga de statliga stöden inte behövde rationalisera, gjorde de inte heller så. Förvisso skedde en strukturutveckling i lantbruksnäringen även under regleringsåren, men denna blev dels inte lika stark som den hade blivit med utlandskonkurrens och dels tog den i viss mån andra vägar än den som leder till högst tänkbara kostnadseffektivitet.

Marknadsrelationerna inom köttsektorn kompliceras av att det är fråga om biologisk produktion. För det första resulterar produktionsprocessen i att ett otal olika produkter kommer fram, alla med skilda marknadsförutsättningar, och alla måste kunna säljas. Det går inte att producera endast skinkor, utan man får också kött, som har lågt värde och vars bästa användning är som råvara till charkindustrin – därjämte också inälvor, svansar och ben. För det andra tar det tid från det att marknadssignalerna kommer fram till dess att produkterna kan levereras. Exempelvis tar det nio månader från det att en suga betäcks till det att slaktdjur kan levereras. För det tredje har marknadssignalerna svårt att tränga igenom, eftersom det finns stora fasta kostnader hos djuruppfödaren. Denne kan således inte snabbt utvidga, krympa eller omorientera sin produktion, om efterfrågan förändras – i det korta perspektivet fortsätter han att producera som tidigare.

Detta betyder att det finns ett stort behov av flödesstyrning (supply chain management) i köttbranschen. I detta begrepp ingår en mångfald variabler – terminshandel, produktionskontrakt i form av mellångårdsavtal, suggringar, foderkontrakt, mm (Johansson 2000). Ett alternativ är att man inom ett enda företag integrerar samman hela eller en stor del av kedjan från smågrisproduktion via uppfödning och slakt fram till köttförsäljningen, och kanske även foderproduktionen (Lidén 1999). Mot detta talar dock att agentkostnaderna kan bli stora, när företagsägaren måste övervaka att anställd personal sköter om en så pass komplicerad produktion.

8.2 Konkurrens

På basis av teoretiska resonemang tidigare i boken kan anges ett antal förväntningar till branschens struktur. I det första ledet av förädlingskedjan, dvs själva slaktningsprocessen, finns enligt tidigare studier mycket markanta stordriftsfördelar. Detta tyder på att i detta steg skulle det finnas ett traditionellt kooperativt företag, som är starkt marknadsdominerande. Detta skulle vara av självkostnadstypen, eftersom marknaden är fri och exponerad för de internationella marknadskrafterna. Detta företag skulle till och med kunna ha närmare total marknadsdominans, ungefär som Danish Crown har i Danmark. Med tanke på avstånden i Sverige och de stora regionala skillnaderna i landet kunde dock tänkas att flera självkostnadskooperativa företag skulle existera, var och en med dominans över sin region. I den mån det finns konkurrens mellan regionerna försvinner emellertid denna möjlighet.

Också i nästa led av förädlingskedjan, dvs styckningsindustrin, finns troligen betydande stordriftsfördelar, men dessa är inte belagda i litteraturen och kan förväntas vara mindre markanta jämfört med slaktningen. Styckningsindustrin utgör ett mellanled mellan slakten å ena sidan och charkindustrin samt handeln å den andra. De senare utgör en heterogen grupp av företag, som dessutom är geografiskt utspridda, och var och en är anpassad till en egen regional eller lokal marknad. Detta betyder att i styckningsföretagens val mellan om de ska anpassa sig mest till slakt- eller charkledet har de störst anledning att välja det senare. Således kunde man förvänta sig att styckningsföretagen är flera till antalet och geografiskt utspridda.

Frågan om hur stark integrationen är mellan slakt- och styckningsföretagen kan granskas teoretiskt. Styckningsföretag, som köper slaktkroppar från ett dominerande kooperativt slakteriföretag, torde ha en svår marknadsposition, varvid det inte blir attraktivt att driva och äga ett sådant företag. Dess transaktionskostnader skulle bli höga. Däremot kan man inte förvänta sig att slakteriverksamheten skulle lida av några transaktionskostnader i relation till styckningen, dvs ett sådant motiv till vertikal integration finns inte. Samtidigt gäller att det i relationen mellan slakteri- och styckningsverksamheterna finns betydande samordningsfördelar, dvs i den mån dessa båda verksamheter styrs av en överordnad enhet, förbättras kostnadsläget. Slutsatsen är att man kan förvänta sig att en betydande del av styckningsverksamheten är vertikalt integrerad med slakteriverksamheten, dvs de båda sker inom samma företag och huvudsakligen i samma produktionsanläggningar. Det finns ingen anledning att förmoda att agentkostnader skulle försvåra sådant samgående.

Förutom den kooperativt ägda styckningsverksamheten kan man förvänta sig en rad investörägda styckningsföretag, vart och ett på en specialmarknad, vad gäller antingen geografi eller kundkategori. Dessa följer således en differentierings- eller en fokusstrategi.

I charksektorn finns svaga eller inga argument för traditionellt organiserade kooperativa företag. Investeringsbeloppen per viktenhet av förädlad vara blir höga, och investeringarna måste göras med pengar som tas från avräkningspriserna. Närheten till de dynamiska och differentierade handels- och konsumentmarknaderna medför styrningsproblem. De kooperativa företagen kan inte rimligtvis uppleva några höga transaktionskostnader i sin samhandel med charkindustrin.

I stället skulle charkindustrin förväntas bestå av ett flertal företag, vilka var och en arbetar utifrån en differentierings- eller fokusstrategi. I huvudsak består dessa av investörägda företag, men bland dem kan det förvisso också finnas något eller några entreprenöriella kooperativa företag, som är starkt specialiserade.

Verklighetens företagsstruktur stämmer inte helt med de teoretiskt underbyggda förväntningarna. Det största företaget är förvisso en traditionellt uppbyggd förening, nämligen Swedish Meats, men företagets utveckling har gått i riktning mot en försvagning. Det har i kontrast mot förväntningarna inte betalats de högsta avräkningspriserna, och därmed också noterat fallande volymer, samtidigt som företaget har fått vidkännas stora förluster.

En trolig förklaring är att Swedish Meats inte varit traditionellt kooperativ enligt självkostnadstypen utan snarare av regleringstypen. För detta talar att företaget har starka rötter från tiden med nationell jordbrukspolitik, och förändringen till den svagt reglerade svinköttsmarknaden i EU var därmed enorm. Under det svenska regelverket byggde slakterikooperationen upp stor överkapacitet, utvecklade en föga effektivitetsbefrämjande organisationskultur, eliminerade delvis konkurrensen, osv – allt med effekt att vid EU-inträdet var slakterikooperationen överlag illa rustad för den internationella konkurrensexponeringen.

De investorägda slakterierna består av en lång rad mycket olikartade företag: Alviksgårdens Lantbruk AB (Luleå), AJ Dahlbergs Slakteri AB (Brålanda), Dalsjöfors Slakteri, Delsbo Slakteri, AB Ello-Livs (Lammhult), Bertil Erikssons Slakteri AB (Krylbo), Ginsten Slakt AB (Harplinge), Jämtlandsgrisen HB (Hammerdal), SLP (Helsingborg), Skövde Slakteri AB, Sydkött (Ystad), Ugglarps Slakteri AB (Trelleborg) samt Lennart Wedins Slakteri AB (Ullånger), m fl. Inom de efterföljande leden av förädlingskedjan, dvs i styckning och charkuteriverksamhet, är antalet företag mycket större, och dessa företag är sinsemellan ännu mera olikartade. Genomgående kan konstateras att den investorägda delen i köttsektorn svarar mycket väl till vad man kan förvänta sig utifrån de teoretiska resonemangen.

8.3 Företag

8.3.1 Swedish Meats ek. för.

Utveckling, verksamhet och organisationsmodell

Swedish Meats bildades 1999 på basis av Slakteriförbundet samt industridelarna hos Skanek, Scan Farmek, Scan Norrland och Norrmejerier. Det blev då en federativ organisation, dvs en förening med de nämnda föreningarna såsom medlemmar. Dessa var inte endast ägarföreningar, utan de ombesörjde också all medlemsnära verksamhet såsom livdjursförmedling, smågrisförmedling, bondekontakter, rådgivning och avel. Vid etableringsstillfället var även Scan KLS tilltänkt såsom partner, men denna förening valde att fortsatt vara självständig, varvid man valde namnet KLS.

Ett flertal dotterföretag upprättades i Swedish Meats – ett för vardera svin- och nötkött, Scan Foods för förädlingen samt Norrlandskött specifikt för den norrländska verksamheten. Därtill kom sex företag för olika specialfunktioner. Tillsammans med olika dotterdotterföretag förlades verksamheten till ett tjugotal företag.

Resultaten i det nybildade Swedish Meats blev otillfredsställande. Konstruktionen med ett företag för industriverksamhet samt självständiga ägarföreningar visade sig ge upphov till bristande samordning och dubbelarbete. Det var dålig integrering mellan de många dotterbolagen. Svinslakten hade svag koordinering i varuströmmarna, vilket periodvis föranledde brist på slaktdjur och icke

tillgodosedda leveransåtaganden och vid andra tillfällen skapade överskott eller underskott på smågrisar (Johansson 2000).

För att få bättre förutsättningar för integration beslöt ägarna att fusionera föreningarna med Swedish Meats. Således sattes en ny organisation i sjön i januari 2001. Då blev Swedish Meats en primärförening, dvs med bönder såsom medlemmar. De tidigare medlemsföreningarna Skanek, Farmek och Norrlands Köttproducenter (hopslagning av Scan Norrland och Norrmejeriers slaktdel) fusionerades in i Swedish Meats. Norrlandskött integrerades in i de övriga dotterföretagen. Den stora floran av dotterföretag blev föremål för en strukturöversyn.

Omsättningen i Swedish Meats belöper sig till knappt 10 miljarder kronor. Under 2001 uppvisade företaget en obetydlig förlust efter att tidigare ha fått vidkännas stora minusresultat. Tidningen ATL (9/3 2001) rapporterar om cirka en halv miljard i ackumulerade förluster under två år eller cirka hälften av egenkapitalet, varvid också Swedish Meats föregångare inkluderas. Under början av 2001 hördes röster tala om att Swedish Meats kunde gå mot konkurs. Såväl ordförande som VD nämner uttrycken kris och kamp för överlevnad. Efter det att omfattande omorganiseringar gjorts samt nya strategiska planer formulerats har företagets framtidsutsikter förbättrats under 2002.

Swedish Meats är ett traditionellt kooperativt företag med cirka 22 000 levererande medlemmar, vilka levererar slaktdjur av skilda slag – främst svin, nötkreatur och lamm. Det är ingen tvekan om att organisationsformen inom slakterikooperationen har varit av den regleringskooperativa typen, men mycket talar för att Swedish Meats efter problemåren är på väg att övergå till självkostnadsformen.

Under krisåren har Swedish Meats inte haft förmåga att betala samma avräkningspris till leverantörerna som konkurrenterna. Detta har lett till att många medlemmar lämnat föreningen, vilket inte bara betyder sämre kapacitetsutnyttjande med åtföljande högre enhetskostnader utan även en halvering av insatskapitalet. En annan konsekvens är att Swedish Meats andel av slaktvolymen har fallit från 75 % till 63 %. Stycknings- och charkverksamheterna har reducerats från drygt 30 % till knappt 30 %. Med andra ord säljs större delen av de slaktade djuren (helfallen) till andra företag för styckning och eventuell charkproduktion. Dessa siffror indikerar att Swedish Meats fortfarande är den dominerande aktören i slakteribranschen, vilket bl a yttrar sig att alla andra företag anser att Swedish Meats avräkningsprislista anger marknadspriser.

I Scan Foods samlas produktionen av charkuterivaror och färdigrätter. Alla produkter säljs under varumärket Scan, ibland med ett undermärke såsom Mammass och Gourmet. Samtliga råvaror köps från Swedish Meats. Ambitionen är att en ökande andel av Swedish Meats råvaror ska förädlas genom Scan Foods. Företaget har redovisat stora förluster (t ex 36 miljoner kronor 2001), men trenden är positiv. Bolaget är resultatet av en sammanslagning av Skaneks, Farmeks och Norrlands Köttproducenters charkindustrier, vilka vid sammanläggningen var dåligt samordnade med varandra. Detta skapade ekonomiska problem, och strukturförändringarna kostade pengar. Scan Foods blev 2002 en integrerad del i Swedish Meats, efter att det tidigare var ett helägt dotterföretag.

Uttolkning

Under den svenska jordbrukspolitikens tid var de slakterikooperala företagen regleringskooperativa, dvs de var väl anpassade till det politiska systemet samt till uppfödarna, som jordbrukspolitikern värnade om. Genom anpassningen till bönderna och till politiken fick slakteriföreningarna mindre god anpassning till avsättningsmarknaderna. När marknaden öppnades 1995 var branschen således inte beredd på den internationella konkurrens exponeringen. De investörägda konkurrenterna var tidigare så få och svaga att de inte kunde utmana kooperationen, och konkurrensen föreningarna emellan var svag. Slakteriförbundet med samtliga föreningar såsom medlemmar hade en konkurrensbegränsande funktion.

Etablerandet av Swedish Meats 1999 var ett steg i riktning mot marknadsanpassning, samtidigt som möjligheten till konkurrens mellan dess ägarföreningar därmed försvann. Emellertid var fusionen i sig otillräcklig, eftersom övriga strukturer egenskaper bibehölls, dvs Swedish Meats var fortsatt mest av allt regleringskooperativt. Exempelvis var likabehandlingstänkandet starkt vad gäller prissättning, vilket medförde att produktvolymerna och -kvaliteter inte svarade till marknads krav. Produktionsorienteringen var fortfarande dominerande i företagets kultur. Med andra ord var det inga bra förutsättningar för att agera på konkurrensutsatta marknader.

Under de följande åren har direktörerna avlöst varandra. Uttalanden från direktörer och förtroendevalda har förorsakat stormar i medlemsleden. Än värre uppror har det blivit, när föreningen beslutat om att lägga ner anläggningar för att minska överkapaciteten (Kil, Varberg, Luleå, m fl). För att möta medlemskritiken har personer i ledande ställning gått ut med uppenbart orealistiska löften, t ex ”Minst 75 öre över det danska priset”. I stället har resultatet blivit att avräkningspriserna normalt satts under både den danska nivån och priset som de svenska investörägda företagen betalat. Nedläggningarna var nödvändiga för att spara kostnader, men eftersom besparingen visar sig först flera år efter åtgärden, har föreningen haft svårt med legitimiteten i medlemmarnas ögon. Många medlemmar har reagerat med att sluta leverera till Swedish Meats för att i stället sända djuren till de investörägda slakterierna eller till KLS, samtidigt som det i några bygder etablerats nya slakterier i protest mot Swedish Meats nedläggningar. Genom dessa volymbortfall – t ex en halv miljon färre svin under ett enda år, svarande till en sjättedel av den tidigare volymen – har problemen med dåligt kapacitetsutnyttjande förlängts.

Efter hand har Swedish Meats återhämtat sig. Ett avgörande steg var att de tre ägarföreningarna fusionerades helt och hållet. För det andra skedde ett radikalt byte av styrelsen 2001. En tredje faktor består i utskiftning av ledning, vilket också gav möjlighet för en ändrad organisationskultur, där det traditionalistiska svenska tankesättet kunde bytas ut mot ett mera kommersiellt danskt synsätt. Den tillträdande VD:n har sålunda sagt ”Fra at være en institution skal vi være en virksomhed, der tjener penge” samt att ”Swedish Meats ikke skal drive politik men forretning” (Nybo & Andersen 2001, s 6 respektive 7).

Bland effekterna av den nya ledningsfilosofin kan nämnas nya prissättningsprinciper, som svarar till vad produkterna är värda på marknaden, samt fortsatt

avveckling av överflödiga produktionsanläggningar. Ett system för kontrakt med uppfödarna har införts, vilket säkrar ett jämnt inflöde av råvaror och därmed bättre kapacitetsutnyttjande. Det stora antalet dotterföretag har minskat, varvid möjligheterna till integration har förbättrats radikalt.

Av stor betydelse för Swedish Meats återhämtning är de förändringar, som skett i medlemsleden. Många svinuppfödare – till stor del mindre producenter – har under senare år upphört med sin produktion. Bland de, som gått över till andra slakteriföretag, finns en blandning av stora och små. Samtidigt har en investeringsvilja kunnat noteras, bland annat stimulerad av ett ”tillväxtbolag” inom Swedish Meats, och därvid har mycket kostnadseffektiva besättningar tillskapats. Sammantaget betyder detta att primärproduktionen har fått en annorlunda struktur, vilket också innebär att dagens medlemmar är mera kommersiellt orienterade. Den storleksmässiga heterogeniteten bland medlemmarna är dock betydande – år 1999 svarade 2 % av medlemmarna för 30 % av slaktsvinen, och skevheten blir ständigt större.

Det är troligt att medlemmarnas syn på Swedish Meats har blivit mera kommersiell, efter hand som företaget behandlar dem kommersiellt. I en studie, som Elmers (2001) genomförde bland avhoppade Swedish Meats-medlemmar, är den främsta slutsatsen att kommunikation mellan bonden och föreningen bör vara bättre – bonden vill bli behandlad som den affärsman han är. Vidare betonar Elmers vikten av att föreningen beaktar att det finns olika förutsättningar hos olika kategorier av medlemmar, dvs föreningen bör ha en starkare differentiering i sina policyer, inklusive prissättningen.

Steg för steg går Swedish Meats från regleringsvarianten av traditionell kooperation i riktning mot självkostnadsvarianten. För att denna organisationsmodell ska kunna bli framgångsrik bör företaget följa en lågkostnadsstrategi. Det finns några betänkligheter mot detta. För det första har Swedish Meats efter några år av problem blivit så pass försvagat i termer av egenkapital, slaktvolym och förtroendekapital hos uppfödarna att det inte är självklart att företaget kan lyckas nå en slaktkostnad, som är den lägsta på marknaden. För det andra är det frågan om på vilken marknad Swedish Meats kan hålla den lägsta kostnaden. Resonemanget bygger på att konsumenterna också framgent betraktar det svenska köttet som väsentligen annorlunda än importkött. Om t ex danskt kött blir ett direkt substitut till det svenska i konsumentens ögon, har Swedish Meats svårt att följa en lågkostnadsstrategi.

Inom ramen för Swedish Meats lågkostnadsstrategi kan det vara problematiskt med ett förädlingsföretag såsom Scan Foods, vars förluster har tärt på moderföretagets egenkapital. Swedish Meats tillfrisknande har gått klart snabbare i de första leden av förädlingskedjan än i de senare. VD har sagt att Scan Foods levde sitt liv långt bort från den värld det skulle betjäna – bland annat fanns en enorm budget öfr marknadsföring, trots att konsumenten är konservativ och marginalerna är små.

Utifrån de teoretiska resonemangen kan ett alternativ vara att avyttra Scan Foods helt – ett annat att samäga det med någon annan, dvs företaget blir externentreprenöriellt. Detta skulle stämma väl överens med marknadsförutsättningarna. Därmed skulle Scan Foods lättare kunna agera utifrån en differentieringsstrategi.

8.3.2 KLS Livsmedel ek. för.

KLS Livsmedel ekonomisk förening är resultatet av en fusion år 1984 mellan Kronobergs läns slakteriförening och Kalmar läns slakteriförening. År 1992 köpte Scan KLS, som företaget då hette, det investorägda slakteriet CCM i Hultsfred.

Då de övriga slakterikooperativa företagen år 1998 fattade beslut om att gå samman i Swedish Meats, valde Scan KLS att fortsätta som ett självständigt företag. Företagsnamnet ändrades till KLS Livsmedel. Motivet till att tacka nej var marknadsstrategiska överväganden:

Scan KLS har under senare år utvecklat ett regionalt koncept för marknadsföring och försäljning av sina produkter. Lanseringen av konceptet har varit framgångsrik och styrelsen bedömer att den positiva utvecklingen kommer att fortsätta. Mot denna bakgrund har styrelsen bedömt att det inte är rätt tidpunkt att gå in i en ny konstellation. Styrelsen har därför beslutat att rekommendera att föreningsstämman inte accepterar Slakteriförbundets erbjudande (Slakteriförbundets årsredovisning 1998).

KLS är ett traditionellt organiserat kooperativt företag. Det tycks som om föreningen har kommit långt i riktning mot självkostnadstypen – före EU-anslutningen var den självfallet regleringskooperation. Under senare år har stora steg tagits i riktning mot att medlemsbehandlingen blivit mera kommersiellt riktig, t ex förfinad prisdifferentiering efter råvarans kvalitet. Föreningen har givetvis en öppen medlemskår – eftersom slakteribranschen utmärks av stordriftsfördelar är det viktigt med stor volym.

Verksamheten består av slakt och styckning samt produktion av charkuterivaror. Under 2000 omfattade slakten 33 000 ton, medan styckningen uppgick till 10 000 ton. Charktillverkningen ökar ständigt och är uppe i 7 000 ton efter förvärv av olika charkföretag – Abrahamssons Chark AB 2000, Charkprodukter AB 2001 och Dendu Chark AB 2002. Det två förstnämnda är integrerade med KLS:s övriga verksamhet, medan det senare ska drivas som självständigt dotterföretag. Förutom denna charkproduktion har KLS kontrakt med två företag för legoproduktion av charkvaror – Möllers (Ljungby) och Gamlestaden (Göteborg).

KLS har sitt huvudkontor liksom sitt slakteri i Kalmar. Slaktvolymen svarar till 8,0 % av den svenska marknaden. På svinslakten har KLS 7,3 % och på nötslakten 9,7 %. Eftersom företaget har så pass liten volym, har det inga illusioner om att kunna följa en lågkostnadsstrategi, i synnerhet inte om marknads störste, Swedish Meats, kommer att få ordning på sin verksamhet. Även om så inte blir fallet, har KLS liten chans att bli framgångsrikt med en lågkostnadsstrategi, eftersom importkött marknadsförs med prisparametern. Det faktum att KLS har hela sin slakt samlad till en enda anläggning bidrar givetvis till en kostnadseffektiv verksamhet, men det finns konkurrenter, som genom sin större volym kan uppnå ännu lägre enhetskostnad.

Av de 3 400 medlemmarna i Kalmars och Kronobergs län är det endast tre fjärdedelar som faktiskt är leverantörer – i huvudsak tidigare leverantörer, som behåller medlemskapet av lojalitetsskäl. Samtidigt har KLS 730 leverantörer, som inte är

medlemmar, och de står för en femtedel av föreningens volym. Dessa består företrädesvis av leverantörer, som tillkom i samband med förvärvet av CCM och som inte upplevt något behov av att söka medlemskap.

KLS:s mål är att avräkningspriset ska vara högre än vad Swedish Meats betalar. För att kunna lyckas med denna ambition har företaget tagit fram några kritiska framgångsfaktorer:

- *Jämnt flöde* av råvaror innebär bättre kapacitetsutnyttjande samt bättre leveranssäkerhet för kunderna.
- *Ökad förädlingsgrad* medför att företaget söker sig mot mindre priskänsliga delmarknader.
- *Bibehållande av ursprunget* är ett försäljningsargument i och med att livsmedelssäkerheten därmed bli högre.
- *Målstyrning* medför strömlinjeformning av de olika stegen i förädlingskedjan med marknaden såsom utgångspunkt. Kundstyrning är ett centralt begrepp.

KLS arbetar utifrån visionen "Förädla alla våra slaktdjur med bibehållet ursprung". Idag är man en bit ifrån denna målsättning, men andelen förädling ökar, primärt till följd av att företaget köper upp charkuteriföretag. Ambitionen är att fortsätta med sådana förvärv, men för detta krävs mer kapital.

Målsättningen att öka förädlingsandelen är inte i överensstämmelse med företagets nuvarande traditionella kooperationsmodell. Detta är man klar över i företaget, och därför pågår överväganden om hur man successivt kan övergå till en externentreprenöriell form. Bland annat har man inom sitt "kapitalprojekt" diskuterat möjligheten med dotterföretag, till en del ägda av föreningen och till en annan del av medlemmar individuellt eller av helt utanförstående, men de skatterättsliga hindren har föranlett att dessa tankar lagts i malpåse (se avsnitt 5.5.1).

Ett allvarligt övervägt alternativ är att föreningen utger förlagsinsatser, varvid medlemmarna i viss mån får individuellt ägande. Som ett första steg har KLS valt att låta en del av efterlikviden 2002 utgå som förlagsinsatser ("värdeandelar", se Nilsson 1991b). Emission av ytterligare förlagsinsatser skulle inte bara ge mera kapital utan även förbättra incitamentsstrukturen bland producenterna. För att skapa trovärdighet för dessa förlagsinsatser på andrahandsmarknaden för kapital kan det bli nödvändigt att organisatoriskt skilja mellan slakt å ena sidan och styckning samt chark å den andra, varvid korrekta marknadspriser (marknadsledarens prissättning av helfall) används vid samhandeln dessa emellan.

Som alltid då företag expanderar genom förvärv av andra företag, är varumärkesfrågan central. KLS har valt att fokusera på SmålandsKött, som ska signalera svenskhet, stolthet och pålitlighet till konsument och handel. SmålandsKött är märket för styckade produkter samt ett antal legotillverkade charkvaror. Ett annat varumärke är LantKöket, som står för exklusivitet – spårbart, personligt och utvalt. LantKöket omfattar ett sortiment av styckat och konsumentförpackat gris- och nötkött från ett litet antal uppfödare. Leverantörerna erhåller en merbetalning

för de djur, som levereras till de båda koncepten, eftersom dessa innebär extra höga och kostnadshöjande krav på uppfödningen.

Förutom varumärkesstrategin, som stärker relationen till marknaden, satsar KLS på leveranssäkerhet och nära relationer till dagligvaruhandeln, primärt sådan, som inte valt en lågprisstrategi. Det senare innebär att säljarkåren har en nyckelroll i företaget. Allt i allt innebär produkt- och marknadsstrategierna att KLS kan sägas söka sig långt fram i förädlingskedjan och välja en differentiering gentemot mindre priskänsliga marknadssegment.

KLS har under de senaste åren uppvisat vinster, som uppgår till 14 Mkr 2001 och 2 Mkr 2000. Soliditeten har ökat från 41 till 43 %. Sammantaget måste konkluderas att verksamheten är ekonomiskt framgångsrik, särskilt om det också beaktas att företagets avräkningslikvider, som står för långt mer än hälften av hela kostnadsmassan, ligger över marknadens genomsnittsnivå.

Såsom KLS är organiserat just nu stämmer företagets organisering inte helt med vad man kan förvänta sig utifrån de teoretiska resonemangen. Företaget är de facto traditionellt organiserat, medan dess konsekventa val av en differentieringsstrategi motsvarar vad man kan förvänta sig av ett entreprenörskooperativt företag. Mot den bakgrunden är det förstående att man inom föreningen har överväganden om att omvandla företaget till externentreprenöriellt (dotterföretag delägda samman med främmande ägare och medlemmar med förlagsinsatser). Den förra möjligheten har tills vidare lagts på is pga juridiska svårigheter, medan planering för det senare alternativet pågår. Om visionerna realiseras, finns det perfekt samklang mellan strategi och organisationsmodell.

8.3.3 Siljans Chark AB

Siljans Chark AB grundades 1992 som dalaböndernas reaktion på att dåvarande Farnæk lade ner slakteriet i Borlänge för att i stället slakta djuren i Uppsala. Vid etableringen var det i huvudsak djuruppfödare, som tecknade sig för aktier. Företaget har fortsatt att vara leverantörsägt. Av de 400 bönder, som levererar djur till slakteriet, är cirka hälften aktieägare, och dessutom äger 17 anställda aktier. Aktieinnehavarna är emellertid frivilliga, olika stora och inte kopplade till leveransvolymerna, varför företaget knappast kan anses vara kooperativt. Möjligen finns entreprenörskooperativa drag, eftersom ägarna har intresse av att företaget fortsatt ska ägna sig åt köttindustri i Dalarna. Det är dock framför allt ett investörägt företag, där aktieägarnas målsättning är kapitalavkastning. Under 2002 har Swedish Meats köpt en mindre aktiepost i Siljans Chark, varigenom företaget fått kapital för att utvidga sin slaktkapacitet. Samtidigt har företagen inlett ett samarbete om utnyttjande av varandras produktionsanläggningar, varvid transportkostnader kan sparas och kapacitetsutnyttjandet höjas.

Företaget har två anläggningar, nämligen ett slakteri och en charkfabrik. Antalet anställda är 70 personer och omsättningen är 88 miljoner kronor år 2001. Marknadsprofilen är lokal produktion – man vill vara leverantör av köttprodukter åt Dalarnas konsumenter, men det finns också efterfrågan från de omgivande land-

skapen. Siljans Chark satsar på livsmedelssäkerhet, miljövänlighet och djuruomsorg med ISO-certifiering. Det finns ett väl utbyggt system för spårbarhet eller ”ursprungsgaranti”. På förpackningen anges en kod, som konsumenten kan lägga in på Siljans Charks hemsida för att därigenom få reda på vem som fött upp det djur, varifrån köttprodukten kommer.

Verksamheten omfattar alla djurslag. Bland annat satsar Siljans Chark sedan 1997 på konceptet Dalagrisen, vilket tack vare speciella foderregler skapar god köttkvalitet. Sortimentet omfattar cirka 200 artiklar. Butikerna och konsumenterna betalar extra för att få just detta kött. Efterfrågan har vuxit så att det egna slakteriets kapacitet blivit otillräcklig. Dalarnas konsumenter är villiga att betala höga priser för att få köttprodukter, som är dalaproducerade, högkvalitativa, miljöprofilerade och spårbara, och köpmännen uppskattar den nära kontakten företaget och dess höga servicegrad.

Företaget har därmed fått problem med kapaciteterna – efterfrågan är större än industrikapaciteten och råvarutillgången. En lösning är att en del av djuren slaktas i Swedish Meats Uppsalaanläggning. Man ville också köpa Swedish Meats-anläggningen i Bollnäs men den affären gick inte igenom. Istället byggs ett nytt slakteri med fördubblad kapacitet. En annan lösning är produktionsstimulans i form av extra högt avräkningspris, kombinerat med initiativ inom projekt Dalagrisen. Vidare har nya leverantörer tillkommit, när Swedish Meats lade ner sitt slakteri i Bollnäs 2001 genom samarbete med Hälsinge Lantkök.

Företaget uppges gå mycket bra. För 2001 var vinstmarginalen 3,3 % före bokslutsdispositioner och aktien gav 10 % i utdelning. Trenden är positiv och företaget expanderar. Det finns planer på en nyemission, riktad till aktiva djuruppfödare. Den övergripande slutsatsen är att Siljans Chark stämmer perfekt överens med de teoretiskt grundade förväntningarna – företaget är starkt marknadsorienterat, har en därför anpassad ägarform och uppvisar goda ekonomiska resultat.

8.3.4 SLP/Pärsons Sverige AB

Moderföretaget i SLP-koncernen är SLP/Pärsons Sverige AB. Det etablerades 1915 av en farfar till en av de tre nuvarande delägarna. En av ägarna har 51 % av aktierna. Ägarbilden är sådan att ytterligare kapital kan tillskjutas, om det skulle uppstå behov av stora investeringar.

Det finns sammanlagt cirka 400 anställda, fördelade på sju produktionsanläggningar. Verksamheten bedrivs inom fyra dotterföretag, vilka täcker hela produktionskedjan – bistånd åt svinproducenter, slakt, styckning och charkuteri-produktion:

- *SLP Suggcenter AB* arbetar med seminering, betäckning, vaccinering och skötsel av sinsuggor samt med uthyrning av högdräktiga suggor till 30-35 anslutna producenter, av vilka 75 % har integrerade besättningar (bonden föder själv upp de smågrisar, som föds på gården) och övriga ren smågrisproduktion.

Suggcenter är delägare i Svenska Avelspoolen AB, som är de svenska och norska investörägda slakteriernas gemensamma företag för avelsarbete.

- *Slakteriprodukter AB* (SLP) är med en årsproduktion av 33 500 ton kött Sveriges största investörägda slakteriföretag. Slaktvolymen per år omfattar 265 000 svin, av vilka 90 % styckas inom företaget, samt 35 000 nötkreatur, varav 60 % styckas.
- *B.E. Chark* köptes av SLP/Pärsons Sverige AB 2001. Företaget är specialiserat på kallrökta produkter såsom cognacsmedwurst och salami, och det är Sveriges största legoproducent av sådana produkter. Försäljningen sker främst till storkhushåll och dagligvarukedjor. B.E. Chark har cirka 30 anställda och omsätter 120 Mkr/år.
- *Pärsons AB* finns i koncernen sedan 1995. Dess verksamhet omfattar styckning och charkuteritillverkning. Försäljningen sker huvudsakligen till grossister och dagligvarukedjor men även till McDonalds (skinkpålugg). Från att tidigare bestått mest av styckning är verksamheten numera starkt inriktad mot högförädlade charkuteriprodukter. På marknaden för färdigförpackade skivade köttpålugg har Pärsons en 25 % marknadsandel, vilket gör det till marknadsledande inom marknadsnischen ”skivad smörgåsmat”. Produkterna marknadsförs under varumärket Pärsons, och särskilt produktkonceptet ”Tunna skivor” har fått starkt genomslag på marknaden. Exportvolymerna är helt små, men det finns utsikter till en ökning.

Som synes har SLP satsat på höggradig vertikal integration genom hela kedjan. Djuruppfödningen sker självfallet hos enskilda bönder, men dessa får genom Suggcenters försorg stöd till en lönsam produktion. Den starka vertikala integrationen visar sig också i att 95 % av de slaktade svinen och 60 % av boskapen vidareförädlas inom koncernens företag. Dessa siffror framstår som höga särskilt om man beaktar att många styckningsdetaljer måste säljas till andra företag. Den starka vertikala integrationen medför att produktionsprocesserna kan strömlinjeformas samt att kvalitetskontrollen blir bättre. Båda faktorerna har till effekt att transaktionskostnaderna blir lägre.

Utgångspunkten för verksamheten inom hela koncernen är konsumentmarknaden. Såväl B.E. Chark som Pärsons är starkt marknadsorienterade mot sina respektive delmarknader. Båda har skaffat sig en stark profil så att de kan bli marknadsledande inom sina delmarknader – Pärsons inom konsumentförpackade smörgåspålugg och B.E. Chark inom legoproduktion av charkvaror. Denna marknadsdominans är viktig, eftersom den möjliggör relativt låga produktionskostnader per enhet och eftersom den bidrar till en positiv image hos konsument och handeln och därmed lägre priskänslighet.

Pärsons har under senare tid haft stor framgång med sitt koncept ”Tunna skivor”, som man var först med på den svenska marknaden. Såsom pionjär med ett framgångsrikt koncept har Pärsons en fördel – man får större butikstäckning än vad någon konkurrent kan få, och genom den större volymen blir produktionskostnaden per enhet lägre. Viktigt är att det finns vissa transaktionsspecifika kostnader i produktionsapparaten i form av specialmaskiner, vilket medför att konkurrenter får en inträdesbarriär. Sortimentet utvidgas efter

hand. Företaget har t o m ett marknadstest med färdigförpackad ost i tunna skivor – ost är ju också ett smörgåspålägg. Förklaringen till framgången bakom konceptet ”tunna skivor” är dels att produkten är så pass annorlunda att den attraherar konsumenten och handeln varvid priskänsligheten blir lägre, och dels att produkten tilltalar konsumenten såtillvida att priset per påläggsskiva blir lägre.

Charkbranschen i Sverige kännetecknas av att de olika charkföretagen legoproducerar åt varandra, eftersom var och en har produktionsanläggningar med specifika egenskaper, och eftersom det av kostnadsskäl är angeläget att man utnyttjar produktionskapaciteten i högsta möjliga mån. Även SLP-koncernens företag deltar i sådant utbyte av produktionskapacitet – de legoproducerar vissa produkter åt andra och de låter andra legoproducera åt sig själv.

I och med att slakteriföretag normalt sett inte kan integrera djuruppfödningen i den övriga produktionskedjan, krävs andra sätt att skapa långsiktiga och stabila relationer till uppfödarna. För alla slakteriföretag är det av yttersta betydelse att dessa relationer kännetecknas av kontinuitet och förtroende. I annat fall skulle slakteriföretaget få vidkännas stora transaktionskostnader och kanske få svårt att anskaffa slaktdjur i tillräckligt stor och jämn mängd.

SLP lägger stor vikt vid att skapa förtroendefulla relationer till sina leverantörer, vilket är nödvändigt om uppfödarna ska våga göra långsiktiga investeringar i sin egen produktion. Detta görs på olika sätt:

- Grundläggande för SLP är att leverantörerna ska kunna tjäna pengar. Sålunda betalar företaget normalt högre avräkningspriser än den främste konkurrenten, och detta är möjligt genom att SLPs produktionsapparat är strömlinjeformad med slutmarknadens krav såsom utgångspunkt.
- Eftersom företaget ytterst sällan har långsiktiga avtal med leverantörerna, reduceras dessas riskupplevelse, varvid de är mera benägna att hålla sig till SLP. Då de när som helst kan leverera till något annat slakteri, får de större tillit till att SLP ständigt kommer att anstränga sig för att vara en bra köpare.
- Genom att SLP i sina relationer till leverantörerna agerar strikt kommersiellt riktigt attraherar man något större leverantörer, som ligger geografiskt lämpligt till. Det finns inga principer för leverantörernas leveransvolym eller lokalisering, men genomsnittsleverantören är större än riksgenomsnittet och hans uppfödning ligger inte långt ifrån slaktanläggningarna. SLP betalar intransportkostnaden, men denna är i vilket fall som helst inte särskilt stor.
- Det relativt begränsade antalet leverantörer medför att SLP kan ha personliga relationer till var och en av leverantörerna, vilket ytterligare bidrar till en förtroendepräglad relation.
- SLP kan i princip välja och vraka mellan leverantörer, men det sker inte. Företaget har ledig kapacitet i produktionsanläggningarna och möjligheter att sälja större volymer till handel och konsumenter, varför även nya leverantörer är välkomna. Eftersom SLP har en strikt kommersiell behandling av leverantörerna, kan även mindre leveransvolym bidra till lönsamheten.

Av stor betydelse är att uppfödarna har hög kvalitet i sina leveranser, vilket uppnås dels genom att Livsmedelsverkets inspektörer besöker slakteriet och SLP självt inspekterar gårdarna och dels genom att prissättningen sker utifrån kvaliteten, bedömd på basis av dessa inspektörers anmärkningar.

De ovannämnda faktorerna uppvisar sammantaget en bild, som är i perfekt överensstämmelse med vad som kan förväntas utifrån de teoretiska utgångspunkterna:

- Företagsformen är investörägd med koncentrerat ägande, vilket möjliggör snabba beslut och innebär starka incitament till marknadsorientering.
- Marknadsstrategin är en fokusstrategi, och de valda delmarknaderna är sådana där företaget har en dominerande marknadsposition.
- Produktionen kännetecknas av stark vertikal integration, dvs de första leden i förädlingskedjan styrs av de senare leden, och eftersom den långtgående förädlingen är starkt konsumentorienterad, går konsumentstyrningen igenom hela kedjan.
- Företaget är ekonomiskt framgångsrikt. Under det första kvartalet 2002 jämfört med motsvarande period 2001 ökade omsättningen med 22 %, vinsten med 78 %, slaktvolymen med 7 %, styckningen med 10 % och charktillverkningen med 48 %.

8.3.5 Ugglarps Slakteri AB

Strax utanför Svedala ligger Ugglarps Slakteri AB. Det etablerades 1969 av samme person, som fortfarande äger företaget. Charktillverkningen startades i slutet av 80-talet i Ystad. Under 1999 förvärvades Ekvalls Charkuterifabrik i Malmö, varvid Ugglarps fick nya utvecklingsmöjligheter i en modern anläggning. År 2000 tillkom hälftenägande i ett nö- och kalvslakteri, vilket kompletterade fläskkötsproduktionen. Volymen är cirka 150 000 årsgrisar, medan nö- och kalvslakteriet har en kapacitet på cirka 800 djur per vecka. Ugglarps har 8 % av marknaden för griskött och är ett av landets största investörägda slakterier med 150 anställda och en omsättning på 400 miljoner kronor.

Charktillverkningen i Ystad har flyttats till Ekvalls. Ekvalls är ett gammalt och regionalt välkänt varumärke. Vid sammanslagningen mellan Ugglarps och Ekvalls fanns 150 produkter, men sortimentet har nu reducerats till cirka 75 artiklar. Chark-volymen uppgår till 100 ton per vecka. Ugglarps bibehålls som ett kvalitetsvarumärke för charkprodukter, medan Ekvalls används som lågprisvarumärke. Det finns således inget krav om att Ekvalls produkter ska innehålla 100 % svensk råvara. Även det konsumentförpackade köttet ska säljas under varumärket Ugglarps. Företaget har blivit känt för bl a Blommig Falukorv, där skinnet har påtryckta blommor och en del av intäkterna går till BRIS, Barnens rätt i samhället. Ugglarps produktionskapacitet och handelns intresse av egna varumärken medför legotillverkning till stora kunder som IKEA och ICA.

Ugglarps logo har genom årtionden varit en förmänskligad glad gris i kostym och slips. Marknadstester har visat att många kunder ansåg denna symbol osmaklig,

och därför har företaget ändrat logon till "UGGLARPS" med underrubrik "Svensk kött från utvalda gårdar". Logon överensstämmer bättre med Ugglarps profil. Enligt en konsumenttest förknippas företaget med värden som helsvenskt, närhet och djuromsorg.

För att säkerställa total kvaliteten integrerar Ugglarps samman hela kedjan. Företaget kontrollerar allt från avel, tillväxt, slakt, styckning till färdig produkt. Det är starkt engagerat i Avelspoolen, har ett producentråd och en hemsida för producenterna. Samtliga producenter är certifierade av Ugglarps. För att säkerställa inleveranser lägger Ugglarps vikt vid att producenterna ska känna trygghet beträffande avsättning så att de vågar investera i nya anläggningar. Sålunda informerar Ugglarps producenterna om ingångna långsiktiga avtal, t ex produktion under IKEAs och ICAs egna varumärken. Även genom att inte sänka avräkningspriset, när marknadsledaren gjort så, visar Ugglarps att man är mån om långsiktiga relationer med producenterna.

Företaget har en produktlinje med konsumentförpackade produkter, utformad på så sätt att banden mellan producent och färdig produkt stärks. Därmed kan företaget garantera spårbarhet på kött. Ägaren säger att "Vårt mål är att Ugglarps ska inta en särställning som unik aktör inom svensk köttindustri med hänsyn till öppenhet och etik". (Erichs 2002, s 9) "Ugglarps Slakteri har skapat en djuromsorgsgrupp och satt en nollvision som mål i arbetet med att minska antalet skador i samband med djurtransporter. Alla transporter från gård till slakteri dokumenteras och varje fredag rapporteras till miljöenheten i Trelleborgs kommun" (ibid, s 6).

Produktutvecklingen sker inte minst genom ägarens eget försorg. Nya produkter testas först på de anställda. Kontakten med slutkonsumenten sker bl a på konsumentmässor. Även om konsumentmarknaden är utgångspunkten vid produktutvecklingen, händer det att ett råvaruöverskott genererar en ny produkt. Kunskapen om de olika produkternas lönsamhet är god, varigenom olönsamma produkter snabbt uppmärksammas så att åtgärder kan vidtas.

Nämnda faktorer ger en bild, som kan förväntas utifrån teoretiska utgångspunkter:

- Företaget är investörägt med en person (grundaren och ägaren) som VD. Detta möjliggör snabba beslut, samtidigt som marknadsorientering utgör ledstjärna.
- Marknadsstrategin är en fokusstrategi med ett starkt nisch tänkande. Utöver varumärket Ugglarps har företaget gått in på den växande marknaden för dagligvarukedjornas egna märkesvaror, men det är främst Ekvalls som producerar dessa.
- Konsumentstyrningen går igenom hela kedjan. De senare led styr tidigare, dvs konsumentens intresse styr förädlingen osv.
- Säkerställandet av inleveranserna bygger på ett långsiktigt tänkande, vilket medför nära samarbete med producenterna. Befintliga relationer stärks genom att nuvarande grisleverantörer även levererar nöt och kalv.
- Ugglarps är ett ekonomiskt framgångsrikt företag med planer på expansion.

8.3.6 AB Sardus

Sardus är ett investörägt börsnoterat företag i charkbranschen. Ägarskaran är spridd, men de tio största har 67 % av aktiestocken. Störst är LRF med 34 %, men LRF har ingen ledamot i styrelsen.

I Sarduskoncernen ingår fem dotterbolag, nämligen Pastejköket, Charkdelikatesser, Sardus Foodpartner, 3-STJERNET och Falbygdens Ost. Det senare, tidigare familjeägda, företaget köptes 2001 som det första dotterföretaget utanför köttbranschen. Genom detta förvärv ville Sardus få komplettera sitt sortiment till att omfatta flera slags smörgåspålägg. All verksamhet sker i dotterföretagen, som säljer sina produkter under ett femtontal varumärken – förutom de ovannämnda företagsnamnen även Arboga, Norrboda, Lindbergs HusmorsPastej, Quorn, Guldfågeln, m fl. I koncernen finns ett utländskt företag, nämligen det danska 3-STJERNET, specialiserat mot salamiprodukter.

Av detta kan utläsas Sardus strategi, nämligen företagsförvärv. Genom sådana vill man erhålla en årlig tillväxt på 15-20 %. Ytterligare företagsköp planeras i grannländerna, men det finns också fler uppköpskandidater på hemmamarknaden – syftet är att uppnå synergieffekter och viss breddning. Förvärvsstrategin ställer stora krav på den finansiella ledningen, och sålunda fäster Sardus stor vikt vid Investor Relations-funktionen, som håller ägarna informerade om företaget. Sålunda tog företaget under 2002 upp ett förlagslån på 100 miljoner kronor, varigenom man är beredd för ytterligare uppköp.

Sardus är klart framgångsrikt och har varit så även när dess konkurrenter haft problem. För 2001 förelåg goda siffror. Räntabiliteten på eget kapital var 21 %. Bruttomarginalen var 13 %. Under de senaste fem åren har företagets omsättning mer än fördubblats, och resultatutvecklingen är ännu bättre. Aktien steg med 15 % under 2001, samtidigt som SAX-index sjönk med 16 %.

Marknadsandelarna är höga för många produkter, t ex 49 % för leverpastej och 21 % för smörgåskorv. Förutom dessa produkter har Sardus ungefär halva marknaden för blodpudding, sylta och isterband.

Råvaruinköpen till förädlingsföretagen (med undantag för 3-STJERNET) sker huvudsakligen från svenska slakterier. Som exempel på krav, som ställs på Sardus leverantörer av köttråvara, kan nämnas antibiotikafritt, hormonfritt och GMO-fritt foder. Vidare ställs krav på spårbarhetssystem för att säkerställa råvarans ursprung. Anläggningar hos Sardus råvaruleverantörer kontrolleras regelbundet och presumtiva leverantörer revideras innan första inköp får ske.

Exemplet Sardus stämmer perfekt in i den teoretiska ramen. Det är ett investörägt företag, som har god framgång på marknaderna för förädlade köttprodukter. Företaget är starkt marknadsorienterat. Det har valt en klar differentieringsstrategi, som medger att det kan vara marknadsledare på ett flertal delmarknader.

8.3.7 Gottfrids Chark AB

Gottfrids Chark AB etablerades år 1936 i Landskrona. I affärsidén ingår att tillverka och sälja charkuteriprodukter samt att köpa förädlade produkter för vidareförsäljning. Försäljningsvolymen uppgår till 900 ton per år och omsättningen är 30 mkr. Gottfrids är ett familjeföretag, som ägs i tredje generationen. Företaget har 20 anställda.

Gottfrids kunder – grossister och detaljister – finns i hela landet och delvis utomlands. Företagets huvudprodukter är leverpastej, paté, leverkorv samt andra slags korvar. Dessutom köper Gottfrids in och vidare säljer skinka från det tyska Tannenhof i Schwarzwald. Samma skinka används även som råvara i en leverpastej, som exporteras till Tyskland.

Företagets framgång uppges bero på att man har högsta kvalitet på råvarorna, att samma recept som förr används samt att kunderna känner igen såväl smak som förpackning. Att produkterna håller hög kvalitet visas av att Gottfrids vid Chark-SM 2001 fick en guldmedalj för sin gräddleverpastej samt två silvermedaljer. Kraven på leverantörernas produkter är höga – exempelvis returneras råvarorna om de vid leverans inte håller rätt temperatur. Företaget är certifierat enligt ISO 9001.

Varumärket är starkt i vissa delar av Skåne. Företaget har ”klassikerprodukter” såsom originalbakad leverpastej, leverkorv samt skinka från Tyskland. Man har även testat älgpaté på den tyska marknaden. Genom samarbetet med det tyska charkuteriföretaget får Gottfrids tillgång till ett sortiment i en högre kvalitetsklass, vilket inte bara ger vinst utan även stärker företagets image.

Samtidigt sker ständig utveckling av befintliga såväl som nya produkter, liksom av förpackningar. Företaget har utvecklat en bakförpackning för leverpastej, vilken inte innehåller aluminium, varför den är attraktiv miljömässigt. Ägaren och tillika VD:n står för en stor del av produktutvecklingen. Han litar på sin intuition och på medarbetarnas och släktingars förmåga att bedöma smak mm.

Företagets lilla skala medför anpassningsbarhet. Produktionen kan snabbt ställas om vid förändrad efterfrågan. Beslutsvägarna inom företaget är korta, och man har nära till kunderna. Relationerna med marknaden sker genom dagliga kundkontakter samt direktkontakt med slutkonsument i samband med mässhögtid.

Gottfrids stämmer helt överens med vad man kan förvänta med utgångspunkt i teorin. Det är ett litet och flexibelt investörägt företag, som har lyckats väl tack vare att det följer en fokusstrategi mot väl utvalda marknadsnischer. Den lilla skalan och de personliga relationerna till kunderna medför en god marknadsorientering.

8.3.8 Kronfågel AB

Kronfågel omsätter årligen cirka 1,4 miljarder kronor och är marknadsledande när det gäller kycklingprodukter i Sverige. Den svenska konsumtionen av Kronfågels

produkter uppgår till fem kilo per år och person. Företaget ingår i Spirakoncernen, som marknadsför sina produkter under varumärken såsom Lars Jönsson, Skåne Erik, Samfood, Goman, Stinas Kyckling, Ivars, Danpo, Chicky World och Kronfågel. Koncernen har 3 000 medarbetare och omsatte 4,4 miljarder kronor år 2001. Spira har verksamhet i Sverige och Danmark. Exporten uppgår till cirka 150 miljoner kronor och hanteras av danska dotterföretaget Danpo. I koncernen ingår även fastfoodkoncepten Fyrkanten och Sammy's.

Spira ägs av LRF (69 %), Nordico Invest (21 %) samt Svenska Lantmännen (10 %), alla kooperativt kopplade organisationer. Genom sitt medlemskap i LRF och i lantmännen är producenterna indirekt Kronfågels ägare, men företaget är inte kooperativt utan investörägt. Spiras styrelse (och indirekt de tre ägarföretagen) kräver att Kronfågel ska vara lönsamt, vilket ger det stor frihet att agera marknads-mässigt.

Spirakoncernen har visat dåliga resultat, i huvudsak beroende på kött- och chark-verksamheten. Efter kraftiga omstruktureringar visar såväl Kronfågel som Danpo (det Spiraägda kycklingköttföretaget i Danmark) bättre lönsamhet och ökad volym. Kronfågel har exempelvis under senare år sparat stora kostnader genom att reducera antalet anläggningar. Försäljningsvolymerna ökar i Sverige och Danmark samt på exportmarknaden, framför allt Tyskland och Nederländerna. Till följd av sjukdomar bland klövdjuret har kycklingköttets image stärkts hos konsumenterna i förhållande till svin- och nötkött, varför efterfrågan på hela marknaden för kycklingprodukter ökar.

Sedan kycklingarna vuxit upp hos producenterna skickas de till Kronfågels anläggningar för slakt. Mellan Kronfågel och uppfödarna finns leveranskontrakt, som säkrar ett jämnt och homogent inflöde av friska djur till slakterierna – inga djur köps från andra håll. Uppfödarna och Kronfågel är därmed starkt beroende av varandra, och de står i daglig direktkontakt. Sålunda föreligger höga krav på god samordning i produktionskedjan. Det finns olika sätt att lösa de problem, som följer med att efterfrågan varierar, samtidigt som produktionsvolymen kan ändras endast långsamt. Kortsiktigt kan Kronfågel köpa produkter från systerföretaget Danpo, men då måste dessa säljas vidare under andra varumärken, och Danpo måste kanske skära ner sin export till Mellanöstern. De kortsiktiga problemen kan också i viss mån lösas genom att Kronfågel har ett buffertlager med frysta kycklingar.

Om det inte bara gäller fluktuationer i efterfrågan utan strukturella förändringar, är samordningsproblemen större. Detta har inträffat under senare år till följd av att sjukdomar hos klövdjuret har föranlett ökad efterfrågan på fågelkött. Därmed måste överensstämmelsen mellan produktionsvolym och efterfrågan åstadkommas genom att uppfödarna investerar i sin produktion. En förutsättning för att detta ska ske är att uppfödarna har tillit till att Kronfågel har förmåga att skapa god lönsamhet för dem, också på sikt. Ett tillkommande problem är att uppförandet av kycklingstallar kräver tillstånd, som kan ta ett par år att få. Kronfågel stimulerar byggnationen av stallar genom att bistå producenterna med dessa tillstånd. Man försöker hela tiden ha liggande några tillstånd hos producenterna, som därmed snabbt kan bygga kycklingstall när behovet uppstår.

Med utgångspunkt i undersökningar av efterfrågan av skilda slaktdelar fastställs en marknadsbudget, och utifrån denna beräknas behovet av antalet hela kycklingar. Detta kan leda till att det ibland kan uppstå överskott av bestämda slaktdelar, men dessa problem löses genom produktutvecklingen. Exempelvis åtgärdas ett överskott av kycklingvingar genom att kycklingvingar ingår i flera konsumentprodukter.

Produktutveckling pågår ständigt. Idéer till nya produkter kommer från kunderna, säljkåren m fl. Företaget utvecklar idéer tillsammans med t ex ICAs och Coops provkök. Det finns några tydliga trender som Kronfågel försöker följa – de nya produkterna ska vara benfria, snabba att tillaga, färska och marinerade samt hälsosamma. Förutom att marknadsföra de etiskt tilltalande uppfödningssätten satsar Kronfågel på en bredare konsumentanpassning.

Under senare år har Kronfågel investerat 600 miljoner kronor i syfte att öka andelen kylda och förädlade produkter. Efterfrågan på färska kycklingdelar, t ex marinerade, expanderar nämligen. Kronfågel vill att slutkonsumenten ska uppfatta produkterna som spännande, och man försöker därför tillföra olika mervärden. Ett sätt, varpå Kronfågel försöker åstadkomma detta, är genom en satsning på exklusiva kokböcker med bl a exotiska recept. Mervärden som etik i uppfödningen kompletteras med upplevelser och hälsa. De kritiska framgångsfaktorerna för Kronfågel är salmonellafritt, svenskt, nya produkter, matupplevelser samt leveranssäkerhet.

Spira har under senare år ändrat marknadsorganisationen genom att respektive distrikt nu arbetar med många produktområden i stället för ett. Således marknadsförs Kronfågels produkter tillsammans med koncernens övriga produkter. Distrikten har blivit mindre, vilket medför mer tid för varje kundbesök. Varje distrikt har en expert på de olika köttslagen inom chark, kylt, fryst, grill och delikatess samt en kontaktperson för alla produkterna. Detta medför fördjupade relationer med marknaden. Marknaden har uppdelats i tre segment med var sin säljkår – Spira Konsument arbetar med butikerna, Spira Foodservice inom fastfood, restaurang och storkök samt Spira Industri med grossister och storkunder. Spira Industri ansvarar också för private labelprodukter. I marknadsorganisationen ingår inte endast marknadsbearbetning och försäljning utan även produktutveckling.

Kronfågel motsvarar ungefär vad som kan förväntas utifrån teorin. Det är ett investörägt företag. Företaget genomgår en kontinuerlig expansion till följd av den ökade efterfrågan. Marknadsmässigt agerar Kronfågel klart professionellt. Produktutveckling samt profileringen av varumärket med allt från uppfödningssätt till upplevelser visar att slutkonsumenten är i fokus och inte produktionen.

8.4 Slutsatser

Företagsredovisningarna i detta kapitel kan förstås utifrån de teoretiska resonemangen i tidigare kapitel. En sammanfattning finns i tabell 8-1. Grundläggande är

att Swedish Meats under några år har fungerat som ett regleringskooperativt företag, samtidigt som marknadskrafterna varit nästan helt fria, i all synnerhet på griskött. Detta har helt i enlighet med teorin skapat bakslag för Swedish Meats, vilket samtidigt betytt att flertalet andra företag har kunnat ta för sig av kakan.

Swedish Meats problem har öppnat möjligheter för företagen i alla leden av förädlingskedjan – t ex har KLS, SLP, Ugglarps och Skövde Slakteri expanderat i slaktledet, samtidigt som Sardus, Pärsons, KLS och många andra har gått fram i charkindustrin. Av betydelse i detta sammanhang är slaktdjursuppfödarnas val av slakteriföretag. För att ett slakteri ska få in råvara måste leverantörerna ha förtroende för att detta slakteri ska existera också på lång sikt och kunna betala bra avräkningspriser, annars vågar de inte göra de långsiktiga och stora investeringar, som behövs i djuruppfödningen. Det rör sig om transaktions specifika investeringar, som alltså skulle ha ett klart lägre värde utan ett välfungerande slakteri. Därmed är sagt att det finns onda och goda cirklar – ett framgångsrikt slakteri lockar bönderna att investera, varvid slakteriet får trygga leveranser och blir desto mera framgångsrikt, och omvänt för det mindre framgångsrika slakteriet.

De positiva signalerna från Swedish Meats under 2001 och 2002 sammanfaller med att företaget genomfört en rad organisationsförändringar, vilka sammanlagt kan tydas som att företaget kommit långt på vägen mot att bli självkostnadskooperativt. Även detta svarar till de teoretiska utsagorna, i synnerhet som moderföretaget sysslar med slakt- och styckningsverksamhet, inom vilka lågkostnadsstrategin är nyckeln till framgång, givet kundernas priskänslighet. I Scan Foods, som ägnas åt charkproduktion, är problemen inte helt lösta – också detta i samklang med teorin (hypotes 1).

I skrivande stund finns indikationer på att Swedish Meats är på väg att bli återställd från sin ”sjukdom”, vilket är liktydigt med att det övergår till att bli ett självkostnadskooperativt företag. I det sammanhanget ligger det nära till hands att spekulera i ett eventuellt samgående med Danish Crown, som har motsvarande kooperationsmodell (avsnitt 4.5). Detta skulle kunna resultera i betydande stordriftsfördelar. Det främsta argumentet mot en sådan fusion är att de båda företagen arbetar gentemot olika marknader. Danish Crown är den dominerande lågkostnadsproducenten på världsmarknaden för högkvalitetssvinkött, medan Swedish Meats har motsvarande position på den svenska marknaden. Detta, tillsammans med att primärproduktionen försiggår under mycket olikartade betingelser, medför att en sammanslagning skulle kunna bli problematisk, åtminstone inom den nära framtiden. För den händelse att de svenska konsumenternas preferenser för svensk köttråvara försvagas, ökar sannolikheten för en dansk-svensk fusion. Än mera gäller detta om produktionsvillkoren för djuruppfödning i Sverige i en framtid kommer att bli likvärdiga de i Danmark.

Tabell 8-1: Några företag i köttbranschen med olika organisationsmodeller

| 1. FÖRETAG ELLER BRANSCH | 2. HYPOTESER (AVSNITT 6.1) | 3. MARKNADS- KARAKTERISTIKA |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Swedish Meats ek. för. (-2001) | i, j | stor marknad |
| Swedish Meats ek. för. (2001-) | k, l | stor marknad |
| KLS Livsmedel ek. för. | i, j, m, s | relativt liten m. |
| Siljans Chark AB | m, p, s, v | relativt liten m. |
| SLP/Pärsons Sverige AB | o, u | relativt stor m. |
| Ugglarps Slakteri AB | o, u | relativt liten m. |
| Sardus AB | o, u | stor marknad |
| Gottfrids Chark AB | p, v | liten marknad |
| Kronfågel AB | o, u | relativt stor m. |

För de övriga företagen är det god överensstämmelse mellan marknadskaraktäristika, marknadsstrategier, organisationsstrukturer och resultat. KLS, som kan förväntas ha svårt att klara sig med en lågkostnadsstrategi, strävar målmedvetet mot en starkare differentieringsstrategi. Detta kan företaget helt riktigt göra genom att bli externentreprenöriellt. Viktigt är att denna omorganisering sker tillräckligt snabbt, dvs innan Swedish Meats har blivit en svårare konkurrent och den investörägda sektorn kommit långt i sin omstruktureringsprocess. En förutsättning för att KLS ska lyckas med en differentieringsstrategi och en externentreprenöriell organisationsmodell är att företaget verkligen lyckas komponera ett unikt sortiment av köttprodukter för att säljas till förtjänstgivande marknader.

Med tanke på att vida merparten av de studerade företagen tycks vara i färd med omstruktureringar – förvärv av charkföretag, samarbetsavtal, organisk expansion, nya ägarformationer, osv – kan förmodas att man har och har haft förväntningar på att Swedish Meats skulle tillfriskna för att igen bli den helt dominerande aktören i de första leden av förädlingskedjan. Företagen tycks ha insett att de i en framtid inte kan konkurrera med Swedish Meats med en lågkostnadsstrategi. Bidragande till detta är också att inga av de andra slakterierna någon gång har varit i närheten av Swedish Meats volym, varför framgång med en lågkostnadsstrategi i vilket fall som helst inte varit realistisk.

För alla de studerade investörägda företagen stämmer observationerna väl med de teoretiska förväntningarna. Företagen är framgångsrika och de tillämpar överlag differentierings- eller fokusstrategier, som möjliggör för dem att anpassa sig väl till marknaderna och därmed erhålla goda priser. Avvikelse mellan observationerna och hypoteserna avser kapitalmarknadsrelationerna (hypoteserna q-v) – de mindre företagen har lyckats hantera kapitalfrågan lyckosamt, även om de inte har tillgång till någon börs. Familjeföretagen har lyckats väl med en organisk växt, finansierad genom ackumulerade vinstmedel, vilket möjligtvis kan bero på att ägarna under Swedish Meats sjukdomsperiod har haft goda vinster.

Tabell 8-1: Några företag i köttbranschen med olika organisationsmodeller
(fortsättning)

| <i>4. MARKNADSSTRATEGI (FAS I FÖRÄDL.KEDJAN)</i> | <i>5. ORGANISATIONS- MODELL</i> | <i>6. RESULTAT</i> | <i>7. TEORI- STÖD</i> |
|--|-------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| tidigt (och sent) | ~ reglerings- | problem | ja |
| tidigt (och sent) | ~ självkostnads- ? | viss framg. | ja |
| tidigt och sent | på väg mot externe.- | relativ framg. | ja |
| sent (och tidigt) | inv.ägt (internentr.) | framgång | ja |
| sent (och tidigt) | investorägt | framgång | ja |
| sent (och tidigt) | investorägt | framgång | ja |
| sent | investorägt | framgång | ja |
| sent | investorägt | framgång | ja |
| sent (och tidigt) | investorägt | tveksamt | ja |

9. Kooperationen och konkurrensen

9.1 Marknader, strategier och organisationsmodeller

Bokens rubrik lyder "Kan Kooperationen klara konkurrensen?" Efter analyserna i de föregående kapitlen kan denna fråga besvaras jakande. Kooperativa företag kan förvisso klara sig bra också i hård konkurrens, men liksom för investörägda företag gäller att det finns en överensstämmelse mellan företagens val av marknader, av marknadsstrategier och av organisationsstruktur. Exempelen på misslyckanden inom den kooperativa sfären har som genomgående tema att företagen inte anpassat sig (i tid) till förändringar i omvärlden (se avsnitt 2.4). De har ofta hållit fast vid en kooperativ ideologi, som utvecklats för andra tider och andra omständigheter. Det finns också en inneboende förändringströghet inom de oftast kollektivistiska organisationerna.

Rubrikens fråga omformuleras i avsnitt 1.2 till fyra mera detaljerade frågor. Närmast sökes svar på dessa med resonemangen i de föregående kapitlen såsom grund.

1. Kan den bondekooperativa industrin överhuvudtaget klara konkurrensen eller går den mot sin undergång? Om det är lönlöst att försöka stärka dess konkurrenskraft, skulle man lika gärna genast kunna överge den kooperativa företagsformen.

Kooperativt företagande kommer att bestå så länge som det finns familjejordbruk med relativa smådriftsfördelar samtidigt som det finns stordriftsfördelar i insamlingen och den första förädlingen av jordbrukets råvaror (jfr Lidén 1999). Det förekommer starka lantbrukskooperativa företag troligen i alla länder, vars jordbruk styrs enligt marknadsekonomiska principer, och i mer eller mindre alla branscher. De teoretiska argumenten för kooperativt företagande inom lantbrukets förädlingsindustri är starka. Böndernas råvarumarknader fungerar inte alltid väl pga stora transaktionsspecifika investeringar, osäkerhet m fl transaktionskostnadsekonomiska faktorer samt pga enorma stordriftsfördelar i uppköparledet. En partiell vertikal integration kan lösa samordningsbehoven bättre än vad den rena marknadsmekanismen kan.

Det betyder inte att de kooperativa företagen kommer att fortleva oavsett vad de gör. Betingelsen är att det kooperativa företagandet fyller en funktion för medlemmarna, vilket är fallet endast om företagen är marknadsorienterade och därmed förmår att på ett korrekt sätt förmedla slutmarknadens signaler till medlemmarna. I annat fall är de kooperativa företagen en belastning för medlemmarna och för samhällsekonomin. Det är inte självklart att de sorteras ut genom marknadskrafternas försorg, även om medlemmarna har mist intresset för dem, eftersom andra kan ha intresse av företagets fortlevnad, nämligen ledningen och möjligtvis vissa förtroendevalda. När ett kooperativt företag är starkt kollektivistiskt uppbyggt – icke öronmärkt kapital, ideologi, mm – kan organisationen leva kvar länge efter det att dess roll för medlemmarna har upphört.

Med detta är sagt att framtidens kooperativa företag måste se annorlunda ut än dagens och gårdagens, på motsvarande sätt som kooperativa företag är mycket olikartade i olika länder och i olika branscher. Om Kooperationen ska ha ett värde, måste den kunna anpassa sig till ständigt föränderliga omvärldsförutsättningarna. Då dessa förändringar sker allt hastigare, måste företagen anpassa sig allt mera och allt snabbare. De viktigaste nyckelorden för framtidens kooperativa företag är således inlärnings- och omställningsförmåga, flexibilitet och dynamik. Till detta kommer att omvärlden blir allt mer heterogen, allt eftersom internationaliseringen fortgår och ekonomierna utvecklas. Av det skälet har de kooperativa företagen anledning att anpassa sig på olika sätt inom olika branscher och i olika länder. På den gamla jordbrukspolitikens tid kunde alla företagen i en bransch vara likartat uppbyggda och till och med kunde kooperativa företag i olika branscher ha stora likheter i sin struktur.

Omvärldsförändringar av särskild betydelse är att makten i förädlingskedjan tycks förskjutas mot den ena eller den andra av polerna. I den ena ändpunkten finns företag, som kontrollerar det genetiska materialet, dvs avels- och växtförädlingsföretagen inklusive sådana, som ägnar sig åt GMO. I den andra ändan finns de, som behärskar slutmarknaden, dvs handeln men även producenter med mycket starka varumärken (se avsnitt 3.4.2). Förmodligen utgör denna maktförskjutning i ett längre perspektiv den största utmaningen för lantbrukskooperationen. Om inte de kooperativa företagen hänger med i dessa trender, kan de komma att förlora mycket i marknadsstyrka.

2. Har problemen sin rot i att den i Sverige idag dominerande kooperationsformen har vissa brister, medan andra kooperativa organiseringsmodeller skulle klara sig bättre? Finns det skäl att införa andra kooperativa organisationsmodeller?

Marknaderna förändrar sig inte bara snabbare utan även åt skilda håll, vilket föranleder Kooperationen att anpassa sig på olika sätt. Således är det relevant att särskilja olika kooperativa organisationsmodeller. Här görs en indelning i två huvudklasser, vars centrala egenskaper är kollektivitet respektive individualitet. De benämns traditionell Kooperation och entreprenöriell sådan. Den första kategorin delas upp i reglerings- samt självkostnadskooperation och den senare i intern- samt externentreprenöriell Kooperation. Regleringskooperativa företag är organiserade på sätt, som gör dem lämpade för marknader med lågt konkurrenstryck – oftast till följd av politisk intervention. Därför vill dessa företag gärna samarbeta med politiker och allmänhet i syfte att erhålla stöd (tabell 9-1). Därjämte arbetar de självfallet också på avsättningsmarknader, men givet att företagen är framgångsrika i sin lobbyingstrategi, blir avsättningsmarknaderna politiskt styrda.

De tre övriga kooperativa företagsformerna arbetar mot avsättningsmarknader men med olika strategier. Självkostnadsvarianten av traditionell Kooperation är uppbyggd för att största möjliga stordriftsfördelar ska vinnas, vilket innebär att dessa företag är framgångsrika på marknader, som kännetecknas av hög priskänslighet och stora volymer – det gäller därför bulkproduktion inte minst för de internationella marknaderna. De båda entreprenöriella formerna är däremot lämpade för

marknader för förädlade produkter, där investeringsbehovet per produktenhet är större och där köparnas priskänslighet är mindre till följd av att de olika producenterna har differentierat sina produkter från varandra. Den internentreprenöriella formen innebär att medlemmarna ensamma står för ägandet, vilket innebär att egenkapitalet blir tämligen begränsat, varför dessa företag troligen måste inrikta sig mot mindre marknader. I externentreprenöriella företag har främmande investorer ett deläggande i förädlingsverksamheten. Då det inte finns några gränser för hur stora dessa företag kan bli, kan de lämpligen arbeta med differentieringsstrategi på stora marknader, inte minst internationella sådana.

Tabell 9-1: Samband mellan marknader, strategier och organisationsmodeller

| MARK- NADSTYP | STRATEGI- TYP | ORGANISATIONSMODELLER | | | | | |
|------------------|------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|--------------|-------|
| | | TRADITIONELLA | | ENTREPRENÖRIELLA | | INVESTORÄGDA | |
| | | KOOPERATIVA | | KOOPERATIVA | | FÖRETAG | |
| | | FÖRETAG | | FÖRETAG | | FÖRETAG | |
| | | Regle- rings- | Själv- kostn.- | Intern- entrepr. | Extern- entrepr. | Små | Stora |
| Politisk - | Lobbying- | JA | NEJ | NEJ | NEJ | NEJ | NEJ |
| Avsätt- | Lågkostn.- | NEJ | JA | NEJ | NEJ | NEJ | NEJ |
| nings- | Fokus- | NEJ | NEJ | JA | NEJ | JA | NEJ |
| marknad | Different.- | NEJ | NEJ | NEJ | JA | NEJ | JA |

De ovannämnda resonemangen sammanfattas i tabell 9-1. Sambanden mellan marknadstyp, strategityp och organisationsmodell svarar mot den lista över hypoteser, som presenteras i avsnitt 6.1. I den empiriska analysen finner dessa hypoteser övervägande stöd, såsom visas av tabellerna 7-2 och 8-1, och detsamma gäller för de företag, som identifieras genom en litteraturgenomgång och som sammanfattas i tabell 5-2. Kooperativa företag kan alltså mycket väl klara sig bra i konkurrensen med varandra och med investorägda företag, förutsatt att de följer marknadsstrategier, som överensstämmer med marknadernas karakteristika och inte minst förutsatt att de organiserar sig i enlighet med de krav, som den valda strategin ställer.

3. Finns det möjligheter att inom ramen för den dominerande, traditionella kooperationsformen genomföra ändringar i företagets strukturer och strategier så att deras konkurrenskraft stärks?

De ovannämnda kooperationsmodellerna är grundläggande olika. De skiljer sig åt vad gäller kapitalförhållanden, principer för hur samhandeln ska vara mellan medlemmar och företag, vem som ska styra företagen och hur, samt bestämmelser om medlemskårens uppbyggnad. Dessa stora skillnader medför att det inte är enkelt att i en och samma verksamhet kombinera modellerna – i så fall krävs att man delar upp verksamheterna, t ex att primärförädlingen sköts av ett självkostnadskooperativ, varefter vidareförädlingen läggs i ett externentreprenöriellt kooperativ.

När det är svårt att kombinera modellerna, blir det också svårt att successivt övergå från den ena formen till den andra, men det är dock möjligt och det är

angeläget. Ett exempel på detta är den process, som Swedish Meats genomgår under den nya ledningen – från regleringskooperativ till självkostnadskooperativ. Ett annat är planerna att bygga om Skånemejerier från ett regleringskooperativ till ett internentreprenöriellt företag genom införandet av omsättningsbara förlagsinsatser, till vilka är kopplade rätten att erhålla vinsterna från förädlingsverksamheten.

4. *Är de problem, som de kooperativa företagen upplever, övergående eller krävs det att radikala ingrepp vidtas?*

Det finns betydande *psykologiska hinder* förbundna med att omvandla ett företag från en kooperativ modell till en annan. Detta händer inte av sig självt, i synnerhet inte eftersom stort motstånd kan påräknas. I synnerhet är det svårt för ett traditionellt kooperativ att omforma sig till ett entreprenöriellt företag, eftersom en viktig egenskap hos traditionell Kooperation är en slags kooperativ ideologi. Människor har normalt svårt att överge en ideologi, och i det kooperativa fallet är det extra svårt, eftersom den kooperativa ideologin är inbakad i nästan alla andra strukturer, egenskaper. Förtroendevalda är ofta försiktiga med att tala om omstruktureringar, eftersom de vill bli omvalda, och den anställda ledningen vill inte ha ändringar, som kan äventyra dess position. Om medlemmarna ska vilja lämna sin välkända kooperativa ideologi för att bygga om sitt företag till en annan kooperationsmodell, krävs ofta att de upplever eller åtminstone kan förutse en ekonomisk kris.

Förutom psykologiska hinder för kooperativ omvandling finns *föreningsrättsliga hinder*. Dessa avser framför allt externentreprenöriell Kooperation, vars legala grunder inte existerar i Sverige. Lagreglerna innebär att avdragsrätten för efterlikvid och insatsränta skulle försvinna, om föreningen bedrev verksamhet inom dotterföretag, ägda samman med investorer. I alla grannländer förekommer sådana företag, men de svenska skattereglerna, som tillkom under åren med en stark nationell jordbrukspolitik, reser hinder. Det är angeläget att dessa lagregler ändras, i synnerhet som det inte finns någon ekonomisk logik bakom dem.

Däremot torde det inte vara vare sig möjligt eller ens lämpligt att ändra de *konkurrensrättsliga regler*, som hindrar utveckling av internentreprenöriella kooperativa företag med en marknadsdominerande ställning. Eftersom dessa får en sluten medlemskår, skulle det medföra samhällsekonomiskt skadliga effekter, om sådana företag skulle få en marknadsdominerande ställning. Mindre företag i internentreprenöriell form röner inga konkurrensrättsliga hinder. De kan däremot ha problem föreningsrättsligt, såtillvida att en sluten medlemskår föranleder att efterlikviden inte blir avdragsgill, men detta problem kan lösas genom god planering.

Kapitalmarknadsmässiga hinder kan uppstå i samband med handeln med ägarandelar i de båda entreprenöriella formerna. För många företag finns det risk med att värdepappren hamnar på en så pass tunn marknad att det inte sker någon egentlig marknadsnotering. Det finns ingen självklar lösning på detta problem.

När olika kooperativa föreningar konkurrerar med varandra på exakt samma marknad, har normalt sett den störste en fördel i kraft av lägre kostnader till följd

av stordriftsfördelar. Lösningen för de mindre föreningarna är att de lämnar den mest intensiva konkurrensen för att i stället söka dominera en annan marknad, dvs använder en differentieringsstrategi och övergår till en eller annan entreprenörskooperativ modell. Det är emellertid inte självklart att de lyckas utveckla verkligt attraktiva produkter och/eller lukrativa marknader. *Svårigheterna på avsättningsmarknaderna* kan vara övermäktiga.

I detta läge kommer de mindre föreningarna att uppleva svår konkurrens med branschens nummer ett, vilket kan föranleda dem att vilja fusionera med det största företaget. Detta kan leda till *konkurrensrättsliga problem*. Med dagens rättsläge skulle inte Konkurrensverket se på en sådan fusion med blida ögon. Givet att det sålunda fusionerade företaget verkligen drivs som ett *självkostnadskooperativt företag* borde emellertid de konkurrensvårdande myndigheterna se positivt på detta, eftersom det är konkurrensstimulerande och inte konkurrenshämmande. En viktig uppgift är således att förklara för dessa myndigheter att olika kooperationsmodeller har mycket olika samhällsekonomisk roll.

Efter detta blir svaret på frågan att det krävs åtgärder av skilda slag för att det ska bli goda lösningar på den svenska lantbrukskooperationens problem – dels lobbying gentemot politiker och information till statliga tjänstemän i syfte att påverka rättsläget och rättstillämpningen till att bättre överensstämmer med verklighetens ekonomiska och marknadsmässiga krav, dels upplysning riktad mot de kooperativa företagens medlemmar. Mest avgörande är att beslutsfattarna i de kooperativa föreningarna har kunskaper om vad kooperativt företagande innebär så att deras beslut om organisatoriska förändringar blir väl övervägda och underbyggda. Uppgiften att utbilda och rådgå i dessa frågor är normalt sett en viktig uppgift för en kooperativ paraplyorganisation, dels på egen hand och dels i samarbete med forskarna.

9.2 De mejeri- och slakterikooperativa företagens framtid

I avsnitt 1.2 anges studiens syfte till ...

"... att utreda i vilken utsträckning svenska leverantörskooperativa företag i mejeri- och slakteribranscherna kan klara konkurrensen med andra livsmedelsproducerande företag, inhemska såväl som utländska och kooperativa såväl som investörägda. Eftersom denna konkurrens förs på olika plan (och ytterst avser konkurrens om kapital), granskas olika marknader längs förädlingskedjan. Uppgiften inbegriper dels identifiering av olika styrkor och svagheter hos de båda företagsformernas konkurrensförmåga samt förklaringar till dessa, och dels utstakande av möjliga vägar att skapa starkare konkurrenskraft hos dessa lantbrukskooperativa företag."

Av de olika elementen i denna syftesförklaring återstår kommentarer till företagen i mejeri- och slakteribranscherna. I avsnitten 7.4 och 8.4 presenteras en rad slutsatser om de kooperativa företagen inom mejeri- respektive slakteribranscherna, varför det nedanstående inriktas mot spekulationer rörande framtida strategier.

I båda branscherna har de kooperativa företagen genomgått stora förändringar under det senaste årtiondet. Ett svagt startskott för förändringsprocesserna ljöd 1990, då riksdagen fattade ett enhälligt beslut att avskaffa den nationella jordbrukspolitiken. Eftersom diskussionerna om EU-inträde startade kort därefter, kom emellertid avregleringsförloppet aldrig riktigt igång. Därför vidtogs endast blygsamma rationaliseringsåtgärder i de kooperativa företagen under 90-talets första hälft, även om man ansåg sig ta radikala steg i riktning mot konkurrenskraft. Förklaringen är enkel – när företagen och bönderna inte upplevde några konkreta konsekvenser av konkurrensen, hade de varken anledning eller möjligheter att vidta åtgärder. Predikningar om att det behövs förändringar är fåfänga, så länge man fortfarande klarar sig rimligt väl ekonomiskt.

Efter konkurrens exponering 1995 – med öppna gränser, import och prispress – påbörjades det utvecklingsmönster, som organisationer normalt genomlöper, då de upplever att deras existens är i fara ("The Crisis-Change Model" enligt Fink, Beak & Taddeo 1971):

1. *Chock*: Det sker en så omfattande förändring i omvärlden att organisationens överlevnad hotas. Man noterar hotet, men tar det inte på allvar utan är till att börja med snarare paralyserad. Inga åtgärder vidtas.
2. *Defensivt tillbakatåg*: Organisationsmedlemmarna intalar varandra att det yttre hotet är övergående (cykliskt), att man klarar sig genom begränsade åtgärder och att den handlingsrepertoar man förfogar över säkert kommer att förslå. Under denna fas blir organisationen allt svagare, eftersom de genomförda åtgärderna riktar sig mot ett intalat hot, som är svagare än det faktiska hotet. De vidtagna åtgärderna ligger inom ramarna för existerande strukturer.
3. *Erkännande*: Efter hand inser organisationen vad hotet egentligen består i samt att det är strukturellt betingat och inte övergående. Man blir därmed villig att överge sin fokusering på gamla erfarenheter för att i stället inrikta sig mot framtiden. Insikten om grundläggande förändringsbehov sprids genom organisationen, och man planerar för nya strukturer inom organisationen.
4. *Anpassning och förändring (tillväxt)*: Om organisationen har överlevt de tidigare faserna, genomför man åtgärder som är riktade mot det faktiska omvärldshotet. Därmed bryts den kräftgång, som organisationen upplevt under de tidigare faserna, och man kan satsa på tillväxt och konsolidering inom nya strukturer.

Denna process kan sträcka sig över flera år, i synnerhet om organisationen har stora fasta investeringar i fysiska och mänskliga tillgångar. I kooperativa företag är dessa investeringar betydande – produktionsanläggningar måste läggas ner och omstruktureras; medlemmar liksom förtroendevalda och tjänstemän måste ompröva gammal kooperativ ideologi; existerande kunskaper och färdigheter måste överges och nya måste förvärvas (varvid stort motstånd kan påräknas från individer, vars kunskaper inte är värdefulla i den nya situationen). Det finns alltså stora trans-aktionsspecifika tillgångar, som bromsar.

Likaså kan agentteorin peka på trögheter i omställningsprocessen. När de förtroendevalda valdes, kan väljarmajoriteten ha haft en historiskt baserad uppfattning om att traditionell Kooperation kan klara de flesta problemen. Bland de valda blev det därför alltför mycket kooperativ ideologi och för lite affärsinriktning. Vidare – styrelsen vill kanske ogärna förklara att det inte är möjligt att lösa problemen så att hela medlemskåren klarar sin ekonomi. Ledamöterna kan ibland också hoppas på att problemen inte kommer att bli helt akuta förrän efter att deras mandatperiod utlöpt.

De olika grenarna av den svenska lantbrukskooperationen har kommit olika långt i denna process:

- *Mejerikooperationen* befinner sig fortfarande i inledningen av förloppet. Konkurrens exponeringen har ännu inte slagit igenom helt, vilket delvis beror på jordbrukspolitiken, CAP, men även svenska förhållanden såsom dagligvaruhandelns affärspolitik. Möjligtvis är chockfasen på väg att infinna sig för en bredare krets av medlemmar, som upplever pressad lönsamhet i sina lantbruksföretag. Endast ett begränsat antal personer (framför allt förtroendevalda och tjänstemän) har nått fas 3.
- *Slakterikooperationen* tycks för närvarande ha genomlöpt hela processen. Alla åtgärder i fas 4 är ännu inte genomförda, men kraftsamlingen verkar vara intensiv i dessa år. Detta är också absolut nödvändigt, eftersom leverantörerna inte vågar investera i produktion och produktionsanläggningar, om de inte anser sig kunna ha förtroende för sitt slakteri, dvs här finns onda och goda cirklar.
- *Lantmannakooperationen* har genomlöpt processen snabbare än de andra branscherna, men igen återstår det en rad beslut och implementeringar. Därmed är inte sagt att det inte kan komma fler yttre förändringar, som kan föranleda nya chocker och därmed nya förändringsprocesser.
- *Äggkooperationen* har ägnat lång tid i faserna 1-3 (Jonsson 2000). Därmed har organisationen blivit så kraftigt försvagad att den inte har haft resurser kvar för att i fas 4 genomföra de nödvändiga anpassningsåtgärderna. Lösningen blev att Kronägg år 2002 upphörde som självständigt företag för att i stället gå upp i den danska äggkooperationen Danæg.

De ovanstående observationerna innebär att de båda branscherna, som granskas i föreliggande studie, har tämligen olika strukturer och framtidsutsikter, uttryckt i termer av kooperativa organisationsmodeller och marknadsstrategier.

Mejerikooperationen arbetar på marknader, som är underlagda jordbrukspolitisk styrning och har tills för några år sedan levt under en än mer protektionistisk regim. Detta är en förklaring till att den regleringskooperativa formen dominerar, samtidigt som detta inger viss oro – är företagen beredda för den allt hårdare konkurrensen och i synnerhet för den dag, då mjölkpolitiken liberaliseras? Skånemejerier har tagit ett steg i riktning mot anpassning medan Milko har börjat fundera i icketraditionella termer. Enligt Arlas årsredovisning pågår diskussioner inom föreningen, men det finns inga upplysningar om vad dessa innehåller.

Om Arla Foods ska anpassa sig till de nya omvärldsförutsättningarna på samma sätt som många av de andra större mejerikooperativen i världen, blir det fråga om en externentreprenöriell form – de olika förädlingsverksamheterna ägs delvis av utanförstående investorer (inklusive medlemmar om dessa så önskar) medan primärförädlingen blir kvar i en självkostnadskooperativ form. Det är inte sannolikt att den stora och komplicerade tillgångsmassa, som finns i Arla Foods, ska kunna hanteras inom ett internentreprenöriellt företag. Arlabönderna har knappast tillräckliga resurser för att äga och driva ett sådant företag, i synnerhet som antalet bönder minskar stadigt år efter år.

En internentreprenöriell modell är tänkbar för vissa delar av Arlas verksamhet. Däremot skulle en internentreprenöriell form för hela föreningen skapa ett sårbart Arla, eftersom värderingen av medlemmarnas värdepapper med all sannolikhet skulle bli klart lägre än något substansvärde och lägre än vad värdet skulle bli på en öppen marknad. Därför skulle medlemmarna ha svårt att stå emot frestelsen att sälja ut företaget helt. Vad gäller kapitalstruktur avviker Arla Foods från alla andra svenska föreningar såtillvida att mängden egenkapital per medlem är mycket större (över en halv miljon kronor gentemot 100 000 till 300 000 kronor) och att mängden egenkapital per ton invägd mjölk är tre eller fyra gånger högre i Arla än för de övriga föreningarna.

Arlas engelska mjölkleverantörer är inte medlemmar och bidrar inte med finansiering. Verksamheten i England skulle kunna vara delägd med dessa bönder, varvid en externentreprenöriell lösning vore mest sannolikhet. Division Arla Foods U.K. kunde göras om till ett aktiebolag, ägt till hälften av Arla Foods amba och till hälften av en aktieägarförening, kontrollerad av de engelska leverantörerna. En internentreprenöriell lösning (där de engelska mjölkleverantörerna äger omsättningsbara leveransrätter) är inte trolig, eftersom dessa bönder knappast skulle acceptera ett tvång att köpa leveransrätter.

De enorma stordriftsfördelarna i mejeribranschen kan bereda bekymmer för de övriga föreningarna. Efter hand som konkurrenstrycket höjs får marknadsdominanten starkare incitament och ökad förmåga att ta allt större marknadsandelar inom allt fler slags mejeriprodukter, vilket betyder att de övriga föreningarna får problem med volym och lönsamhet. Försvarsåtgärden borde vara satsningar på differentierade produkter, vilket skulle innebära att företagen övergår till en intern- eller externentreprenöriell form. En betingelse är att föreningarna verkligen lyckas att muta in lukrativa marknader för specialprodukter med en rimligt hög andel mjölkråvara och detta så starkt att ingen konkurrent har möjlighet att tränga in.

De mindre föreningarna har troligen svårt att utveckla sådana produkter och sådana marknader helt på egen hand, varför strategiska allianser med stora aktörer inom mejerisektorn kan bidra. Emellertid är samarbetsrelationer, där det inte finns något gemensamt ägande, riskfyllda och bräckliga (Westberg 2002). På sikt kan det därför inte uteslutas att de mindre föreningarna väljer att gå ihop helt eller delvis med någon av de stora producenterna i branschen, inhemsk (Arla) eller utländsk. Om det inte är i form av en fusion, kan det bli en externentreprenöriell verksamhet, dvs gemensamägda dotterbolag.

Motsvarande marknadsförändringar, som på sikt kan förväntas inom mejerinäringen, mötte *slakterikooperationen* direkt efter EU-inträdet. Det har alltså tagit lång tid innan föreningarna har kommit över de olika hindren, framför allt de olika aktörernas fasthållande vid gammal kooperativ barlast. Under sin nuvarande ledning är Swedish Meats på väg att utvecklas till ett självkostnadskooperativt. Därmed ska företaget kunna följa en lågkostnadsstrategi, liknande den som Danish Crown har, men riktad mot den svenska marknaden. Då den svenska köttmarknaden utmärks av delvis andra konsumentpreferenser (trygghet, salmonellafrihet, livsmedelssäkerhet, spårbarhet, osv), blir Swedish Meats användning av lågkostnadsstrategin inte identisk med danskarnas, dvs det finns ett visst drag av differentiering i den. Ur ett svenskt perspektiv är det inte intressant att rikta blickarna mot världsmarknaden utan det är tillräckligt att dominera den svenska marknaden.

Scan Foods passar dock inte perfekt in i denna bild. Två huvudalternativ är en externentreprenöriell lösning eller en utförsäljning.

KLS har valt en annan väg. Företaget vill gå mot att bli externentreprenöriellt för att därmed kunna följa en konsekvent differentieringsstrategi, som ger möjlighet till orientering mot mera lukrativa marknader. En sådan omprofilering torde ha goda framtidsutsikter – viktigt är att komma bort ifrån den värsta konkurrensen med ett Swedish Meats, som kan förväntas bli allt starkare.

9.3 Perspektivering

9.3.1 Tolkning av studiens utsagor

Trots att de båda tidigare avsnitten och boken i sin helhet redovisar slutsatser, som kan tyckas tämligen säkra, måste hållas i minne att det finns betydande osäkerheter såväl i de teoretiska resonemangen som i den empiriska tillämpningen. Även om de teorier, som ligger till grund för studien, är sådana, som kooperationsforskare vanligtvis använder, skulle mycket väl andra teorier kunna utnyttjas. De här använda teorierna har ju inte tillämpats på kooperativt företagande i mer än några årtionden. Om ytterligare några årtionden kan andra teorier ha utvecklats och anpassats så att de utgör än mer kraftfulla analysredskap.

All samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig teori bygger på ett antal teoretiska förutsättningar – de ligger inom ramen för ett eller annat *paradigm*. Dessa förutsättningar rör *världsbilder* (inklusive samhällsförhållanden, människonaturen, osv), *vetenskapsuppfattning* (bl a syn på hur olika vetenskaper hänger samman), *vetenskapsideal* (grad av konformitet eller nydaning, mm), *etik* (bl a forskaren roll), och *estetik* (t ex framställningssätt) (Ingebrigtsen & Pettersson 1979, s 19f). Dessa förhållanden kan forskarna aldrig nå enighet om, eftersom de inte kan beläggas empiriskt, och därför är det ofrånkomligt att det finns skilda paradigm. I den föreliggande studien kan exempelvis nämnas den förutsättning, som ligger bakom den nyinstitutionalistiska teoribildningen (transaktionskostnads-, agent- och äganderättsteorierna), nämligen att individen söker nytta för egen del, dock med vissa begränsningar. Om denna uppfattning skulle vara felaktig, är mycket av resonemangen i boken tvivelaktiga.

Ett problem är att många av de centrala begreppen, såsom de olika företagsformerna och marknadsstrategierna, utgör idealtyper, dvs de gör inte anspråk på att existera med exakt samma innehåll i verkligheten. Verklighetens fenomen är i stället varianter och kombinationer av idealtyperna. Detta gör det svårt att tolka de empiriska observationerna – det blir nödvändigt att generalisera, annars vore det alls inte möjligt att skapa teoretisk förståelse. Viktigt att notera är att detta kännetecknar allt teoretiskt arbete. Alla begrepp, som forskare använder som analysredskap, är idealtyper, men detsamma gäller även de begrepp som användes av ickeforskare.

9.3.2 Forskningsuppgifter

Det ovanstående leder föga förvånande till slutsatsen att det finns behov av ytterligare forskning om det kooperativa företagandets villkor och uttrycksformer. Frågan är då vad dessa studier ska ha i fokus. Nedan följer ett antal förslag till fortsatta studier, vilka därmed också tjänar som slutsatser från den föreliggande studien.

- I kedjan från marknadsförutsättningar via marknadsstrategier fram till företagsformer tycks det som om det första ledet är mindre bekymmersamt än det andra, dvs företagen är varse att de måste anpassa sig till de nya omvärldsförutsättningarna och också med vilka strategier, medan de har svårare att anpassa sin struktur till strategierna. Det har troligen aldrig gjorts någon empirisk studie av varför det finns *förändringströgheter* i kooperativa organisationer och varför dessa varierar, men utan sådana kunskaper är det svårt att få till stånd en dynamisk kooperativ sektor.
- I relationen mellan marknadsförhållanden och strategier spelar *marknadssignaler* en central roll. Den teoretiska kunskapen om hur marknadssignaler fångas upp, behandlas i företagen, tolkas och testas samt föres ut i termer av ändrade strategiska planer är mycket bristfällig. Detta är en angelägen forskningsuppgift, gärna kombinerad med jämförelser mellan olika företagsformer. Det är troligt att olika former av kooperativa företag fungerar olika vad gäller förmågan att fånga upp marknadssignaler och att implementera dessa.
- Relationerna mellan de olika aktörerna i *agentkedjan* – medlemmar, förtroendevalda, ledning, företagets medarbetare – är avgörande för hur företaget fungerar ur ett medlemsperspektiv. Agentteorin behandlar dessa relationer, men sambandet mellan de olika relationerna har inte studerats (Hakelius 2002). Överhuvudtaget är den empiriska forskningen om agentproblem mycket mager. Empiriska komparativa studier vore angelägna, innefattande jämförelser mellan olika branscher, olika länder, olika led i agentkedjan, m fl omständigheter.
- På en mera detaljerad nivå framkommer frågan om *motivationsfaktorer* hos ledande personer (agenter av skilda slag). Det finns dålig kunskap om vilka drivkrafter som påverkar styrelseledamöter och direktörer att arbeta i medlemmarnas intresse – lön och annan personlig vinning, karriärmöjligheter, social erkänsla och patos, kontroll och styrning av principalen, ...

- *Medlemsengagemang* brukar värdesättas högt såväl bland praktiker som bland teoretiker, men det hörs också ifrågasättande röster – ett högt engagemang kan ju bero på att företaget sköts dåligt liksom att ett lågt engagemang kan vara uttryck för tillfredsställelse. Vidare kan ett högt medlemsengagemang föranleda att det kooperativa företags ledningspersoner fattar ekonomiskt dåliga beslut. Det vore önskvärt med studier av medlemsengagemangets bestämningsfaktorer, givet att det därvid beaktas att det finns engagemang i olika roller – samhandelsrollen såväl som investerrollen (avsnitt 4.4.4).
- De olika kooperativa organisationsmodellerna kännetecknas av ett stort antal variabler, som hänger samman med varandra – kapitalförhållandena, medlemskårens sammansättning, samhandelsbetingelserna, styrningen av företaget samt alla variabler, som ligger inom var och en av dessa kategorier. I så fall måste en förändring i ett företags val av *kooperationsmodell* involvera många ändringar i ett stort antal avseenden. Här är en intressant forskningsuppgift – hur starka är sambanden mellan variablerna, vilka variabler är viktigare än andra, hur påverkas de övriga variablerna när en av dem får ett ändrat värde, mm?
- Under de senaste årtiondena har det skett ett stort antal *fusioner* mellan kooperativa företag, och med åren blir allt större företag fusionerade ihop. Kunskapen om kooperativa fusioner är liten men angelägen, eftersom dessa omfattar inte bara ekonomiska förhållanden (uppnående av större skalfördelar i produktion, marknadsföring, produktutveckling mm) utan även sociala och psykologiska förhållanden. Med det senare avses frågor rörande hur medlemmar i de sammanslagna föreningarna successivt anpassar sig till varandra, hur de processer ser ut som leder till att man väljer bestämda organisatoriska lösningar, hur medlemsengagemanget i de olika rollerna påverkas när medlemmarna plötsligt tillhör en annan förening och hur organisationskulturen påverkas av en fusion. En hypotes är att en ändring av kooperativ organisationsmodell är lättare att genomföra i anslutning till en fusion, då det ändå är många förändringar i görningen.
- Med tanke på att den traditionella kooperationsformen har existerat så länge, att den även idag är allmänt spridd samt att det tycks finnas en tendens att allt fler företag överger den för att i stället välja en eller annan entreprenöriell modell är det en angelägen uppgift att granska den *ekonomiska logiken bakom den traditionella organisationsmodellen*. Avsnitt 4.2.3 spekulerar över dessa förhållanden, men det existerar inga empiriska studier, som testar huruvida den traditionella modellens egenskaper verkligen leder till högre avräkningspriser och bättre vinster för medlemmarna eller om denna effekt blir uppäten av några av de mellanliggande variablerna (se figur 4-3).
- Det finns ett antal *hinder för entreprenöriell Kooperation* (avsnitten 5.4-5.7), vilka tycks vara allvarigare i Sverige än i jämförbara länder. Ett problem avser omsättningsbarhet för de kooperativa värdepappren – marknaden är troligen tunn (endast få transaktioner per tidsenhet); externa bedömningar kan inte förväntas; svårigheten att värdera marknadspriset är stor, osv. För att utröna hur det förhåller sig med dessa kapitalmarknader krävs en jämförande studie med internationella utblickar. Ett annat problem rör de psykologiska barriärerna för nytänkande, vilket skulle föranleda studier på basis av psykologisk, socialpsykologisk och sociologisk teoribildning. Till detta

kommer en jämförande studie av de juridiska hindren, som förekommer i Sverige men inte i grannländerna – motiven bakom dessa och konsekvenserna.

- Såsom delägare i ett externentreprenöriellt företag kan figurera vitt *skilda typer av investorer*. Ett intressant projekt vore att undersöka i vilken utsträckning och hur ett sådant företag påverkas av om de externa delägarna är medlemmar i en investroroll, institutionella placerare, börsen, industrialister eller andra.
- Vidare kan ett kooperativt företag förlägga *skilda verksamheter till ett delägt dotterbolag*. Forskningsuppgiften här är att utröna sambanden mellan den delvis avknoppade verksamhetens karakteristika, den utanförstående investorns syfte med sitt ägande samt det ekonomiska resultatet i det externentreprenöriella företaget.

Genomgående i det ovan sagda är att det finns stort behov av empiriska studier av kooperativt företagande. Därvid bör emellertid beaktas dels att antalet företag i Sverige är litet, vilket begränsar möjligheterna till utsagor, dels att kooperativa företag inom en bestämd institutionell ram tenderar att ha vissa egenskaper, som är svåra att identifiera, eftersom de vanligen inte ifrågasätts. Med detta är sagt att studier av kooperativt företagande måste dels ha en solid teoretisk utgångspunkt, varigenom forskaren kan få upp ögonen för annars inte framträdande variabler, dels gärna innefatta också företag i andra länder, dvs med andra institutionella förutsättningar i form av lagstiftning, marknadskarakteristika, konkurrensförhållanden mm.

Referenser

- Agrell, Per J. & Kostas Karantininis, 1999, *Cooperatives' Merger Strategies: The MD Foods – Kløver Mælk Case*, Working paper 1999/2, Department of Economics and Natural Resources, The Royal Veterinary and Agricultural University, Copenhagen.
- Agrell, Per J. & Kostas Karantininis, 2001, Incentives, Aggression and Cooperative Governance, 78th EAAE Seminar on *Economics of Contracts in Agriculture and the Food Supply Chain*, Copenhagen, June 15-16.
- Agricultural Co-operatives in the European Union. Trends and Issues on the Eve of the 21st Century*, 1997 (eds O.-F. van Bekkum, G. van Dijk). Van Gorcum, Assen.
- Akerlof, George A, 1970, The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84:3, 488–500.
- Aksnes, Kjell, 1980, *Bergensmeieriet. Utvikling av årsaker til det økonomiske utføre meieriet kom ut i*. Bergensmeieriet, Bergen.
- Alchian, Armen A. & Harold Demsetz, 1972, Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777–795.
- Amini, Hossein, Petra Borovkova & Tore Johansson, 1994, *Svensk producentkooperation utanför lantbruket*. Rapport 76, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Andelsbladet*, 2003, Aldi bryder Arla Food's monopol på mælk, 104:1/2, 6-7.
- Andersson, Fredrik, 1998, *Alternativa prismodeller för mejerikoooperationen*. Examensarbete 183, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Angulo, Ana M., José M. Gil & Azucena Gracia, 1997, A Test of Differences in Food Demand among European Consumers: A Dynamic Approach, *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, (eds Berend Wierenga et al.), 274-294. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- Arlas årsredovisning 2000-2001*. Stockholm.
- Aspinwall, Leo, 1958, The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theory, *Managerial Marketing*, (eds Eugene J. Kelly, William Lazer), 434-450. Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Bager, Torben, 1996, *Organisations in Sectors*. South Jutland University Press, Esbjerg.
- Balbach, Jeanine Koenig, 1998, The Effect of Ownership on Contract Structure, Costs, and Quality: The Case of the U.S. Beet Sugar Industry, *The Industrialization of Agriculture. Vertical Coordination in the U.S. Food System*, (eds Jeffrey S. Royer, Richard T. Rogers), 155-184. Ashgate, Aldershot.
- Barney, Jay B. & William O. Ouchi, 1986, *Organizational economics: toward a new paradigm for understanding and studying organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Barton, David, 1989a, What is a Cooperative? *Cooperatives in Agriculture*, (ed. David Cobia), 1-20. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Barton, David, 1989b, Principles, *Cooperatives in Agriculture*, (ed. David Cobia), 21-34. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Benjaminsson, Mikael, 2001, *Avtal mellan driftsbolagsdelägare – är de kompletta och behöver de vara det?* Examensarbete 256, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Bergnæs, Thorbjørn, 1978, *FDBs regionalråd*, Institut for Statskundskab, Århus Universitet, Århus. (Dupl.)
- Bergström, Karolina & Ann-Marie Varonen, 2002, *Kulturens inverkan på beslutsfattandet - en kvalitativ studie av Ingman och Milko*, Examensarbete 272, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Bijman, Jos, 2002, *Essays on Agricultural Co-operatives. Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains*. Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University, Rotterdam.
- Birchall, Johnston, 1994, *Co-op: The People's Business*. Manchester University Press, Manchester.
- Boettcher, Erik, 1974, *Kooperation und Demokrati in der Wirtschaft*. JCB Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Boettcher, Erik, 1980, *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft*. JCB Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Bolin, Olof, 1987, Kooperationens dubbelroll och förnyelseproblemet, *Kooperativ årsbok 1987*, 26-39, Föreningen kooperativa studier, Stockholm.
- Bolin, Olof, 1995, Vad kan spelteorin lära oss om kooperativ? *Jordbruk och konkurrens – jordbrukets ställning i svensk och europeisk konkurrensrätt*, . SOU 1995:117.
- Bolin, Olof, 1998, Kooperativa samhällsvinster, *Synliga och osynliga vinster. Sociala bokslut och kooperativ effektivitet. Kooperativ årsbok 1998*, 123-137. Föreningen kooperativa studier, Stockholm.
- Bonus, Holger, 1986, The cooperative association as a business enterprise. A study in the economics of transaction. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, 310-339.
- Brazda, Johann, Jerker Nilsson & Robert Schediwy, 1995, *Nedgång, fall och sedan ...? Om brister och försummelser i europeisk konsumentkooperation*. Kooperativa institutet, Stockholm.
- Broberg, Jesper, 1996, *Insatsemission – fallstudier i två lantbrukskooperativa företag*. Examensarbete 165, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Burns, Tom & G.M. Stalker, 1961, *The Management of Innovation*. Social Science Paperbacks, London.
- Bärnheim, Martina, 1996, *Financing Agricultural Co-operatives – The Case of the Dutch Dairy Sector*. Examensarbete 162, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

- Börjesson, Helena, 2002, *Attityder till kooperativ finansiering – en studie av förtroendevalda i Milko*. Examensarbete 264, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Chaddad, Fabio R. & Michael L. Cook, 2002, *An Ownership Rights Typology of Cooperative Models*. Department of Agricultural Economics Working Paper AEWP 2002-06. University of Missouri, Columbia, MO.
- Chukwu, Samuel C., 1990, *Economics of the co-operative enterprise*. Marburg Consult, Marburg.
- COGECA, 2000, *Agricultural co-operation in the European Union. Issues and Trends*, COGECA, Bruxelles. (Provisional version.)
- Coffey, Joseph D., 1993, Implications for Farm Supply Cooperatives of the Industrialization of Agriculture, *American Journal of Agricultural Economics*, 75, 1132-1136.
- Competitiveness in the Food Industry*, 1998, (eds Bruce Traill, Eamonn Pitts). Blackie Academic & Professional, London.
- Condon, Andrew & Peter Vitaliano, 1983, *Agency problems, residual claims, and cooperative enterprise*. Cooperative Theory Working Paper 4. Department of Agricultural Economics, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.
- Cook, Michael, 1995, The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1153–1159.
- Cook, Michael & Leland Tong, 1997, Definitional and Classification Issues in Analyzing Cooperative Organizational Forms. *Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System*, (eds Michael Cook, et al.), 113–118. The Food and Agricultural Marketing Consortium, Washington, DC.
- Craig, John G., 1993, *The nature of co-operation*. Black Rose Books, Montréal.
- Cropp, Robert, 1997, Milk Money. How Dairy Cooperatives Impact Farm-Level Milk Prices, *Rural Cooperatives*, 64:6, 4–10.
- Dahlgren, Göran, 1990, *En krossad dröm: en analys av Vänerskog*. LRF, Stockholm.
- Declerck, Francis, 1997, Impact of Mergers Acquisitions on Structure and Performance in U.S. Food Industries in the 1980s, *Strategies and Structures in the Agro-food Industries*, (eds Jerker Nilsson, Gert van Dijk), 153-170. Van Gorcum, Assen.
- Egerstrom, Lee, 1994, *Make no small plans. A cooperative revival for rural America*. Lone Oak Press, Rochester, MN.
- Elmers, Fredrik, 2001, *Affärsrelationen mellan SQM Pork och svinleverantören – en studie av avhoppade svinleverantörers attityder kring SQM Porks nya leveranskontrakt*. Examensarbete 249, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

- Emanuelsson, Anna, 2000, *Organisationsmodeller inom svensk trädgårdskooperation*. Examensarbete 236, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Erichs, Johan, 2002, Ugglarps vill bli föregångare inom svensk köttindustri, *Köttbranschen*, 5, 6-9.
- Eschenburg, Rolf, 1971, *Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*. JCB Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Fahlbeck, Erik, 1996, *Essays in Transaction Cost Economics*. Dissertation 20, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala.
- Fama, Eugene F., 1980, Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288–307.
- Fama, Eugene F. & Michael C. Jensen, 1983, Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Ferrier, Gary D. & Philip K. Porter, 1991, The productive efficiency of US milk processing co-operatives. *Journal of Agricultural Economics*, 42, 161–173.
- Fink, Stephen, Joel Beak & Kenneth Taddeo, 1971, Organizational Crisis and Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 15-17.
- Flerstregede andelsselskaber. Organisering og styring a differentieret landbrugsproduktion*, 1999. Danske Andelsselskaber, København.
- Fulton, Murray. 1995, The Future of Cooperatives in Canada: A Property Rights Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1144–1152.
- Furubotn, Eirik G. & Svetozar Pejovich, 1972, Property rights and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 10, 1137–1162.
- Gabrielson, Ulf, 1994, *Leverantörkooperativa priser – optimering av råvaruprissättningen*. Rapport 79, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala
- Gentzoglanis, Anastassios, 1997, Economic and financial performance of cooperatives and investor-owned firms: An empirical study. *Strategies and structures in the agro-food industries* (eds J. Nilsson & G. van Dijk), 171–182. Van Gorcum, Assen.
- Germundsson, Per, 1999, *New Generation Cooperatives i Sverige – en utvärdering av Lyckeby Stärkelsens organisationsform*. Examensarbete 211, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala
- Glaser, Barney G., 1998, *Doing grounded theory: issues and discussions*. Sociology Press, Mill Valley, California.
- Gripsrud, Geir & Nina Veflen Olsen, 2001, *Hvordan virker samvirker? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*, Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Grunert, Klaus G., et al., 1996. *Market Orientation in Food and Agriculture*. Kluwer Academic Publishers, Boston MA.

- Grunert, Klaus G., et al., 1997, New Areas of Agricultural and Food Marketing, *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, (eds Berend Wierenga et al.), 3-30. Kluwer Academic Publishers, Boston MA.
- Gunnarsson, Patrik, 1999, *Organisational Models for Agricultural Co-operatives – A Comparative Analysis of the Irish Dairy Industry*. Examensarbete 219, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Gustafsson, Sara, 2001, *Fristående sparbanker – verksamhetsform och konkurrensfördelar*. Examensarbete 247, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Hackman, Dianne L. & Michael Cook, 1997, The transition to new cooperative organizational forms: Public policy issues. *Cooperatives: Their importance in the future food and agricultural system* (eds Michael Cook et al.), 105–112. The Food and Agricultural Marketing Consortium, Washington, DC.
- Hakelius, Karin, 1996, *Cooperative Values. Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers*. Dissertation 23, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala.
- Hakelius, Karin, 2002, *Lantbrukskooperationens finansiella problem. Teoretiska analyser och uppslag till lösningar*. Rapport 146, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Hansen, Henning Otte, 1997, *Internationalisering af landbruget og fødevarerindustrien*, DSR Forlag, København.
- Hansen, Henning Otte, 2001, Den danske svine sektor – set fra udlandet ... *Andelsbladet*, 102:13, 280-285.
- Hansmann, Henry, 1988, Ownership of the firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, 267–304.
- Harte, Lawrence N., 1997, Creeping privatisation of the Irish co-operatives: A transaction cost explanation., *Strategies and structures in the agro-food industries* (eds J. Nilsson, G. van Dijk), 31-53. van Gorcum, Assen.
- Hayenga, Marvin m fl, 1998, *Global Competitiveness of the U.S. Pork Sector*. Staff paper 301, Department of Economics, Iowa State University, Ames, Iowa.
- Hedberg, Anna, 2002, *Essays on Farmer Behaviour. Co-operative Performance and Farm Risk Exposure*. Dissertation 320, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala.
- Hermansson, Anna, 1996, *Stordriftsfördelar i svensk lantbrukskooperativ slaktindustri*. Rapport 104, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Hirschman, Albert, 1970, *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hobbs, Jill, 2001, *Against All Odds. Explaining the Exporting Success of the Danish Pork Co-operatives*. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Hobbs, Jill, Ann Cooney & Murray Fulton, 2000, *Value Chains in the Agri-Food Sector. What are They? How do They Work? Are They for Me?* College of

- Agriculturer, Department of Agricultural Economics, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Horsthemke, Ansgar, 2000, *Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften*, Vol. 19, Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Stuttgart. (Diss.)
- Hoyt, Ann, 1989, Cooperatives in Other Countries. *Cooperatives in Agriculture* (ed. D. Cobia), 68–80. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ilmonen, Kaj, 1984, Riktlinjer för kooperativ forskning, *Kooperativa forskningsfronter – 17 perspektiv på resultat och utvecklingsbehov*, (ed. Sven Åke Böök), 47-56, Kooperativa institutet, Stockholm.
- Ingebrigtsen, Stig & Michael Pettersson, 1979, *Marketing. En vetenskapsteoretisk analys. Et humanistisk alternativ*. Samfundslitteratur, København.
- Jensen, Michael C. & W.H. Meckling, 1976, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, Michael C. & W.H. Meckling, 1979, Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of Business*, 52, 469-506.
- Johansson, Fredrik, 2000, *Marknadssignaler inom Swedish Meats – en tillämpning av Supply Chain Management*. Rapport 134, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Jonsson, Dan, 1995, *Transaktionskostnader i privat och kooperativ slakt*. Examensarbete 131, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Jonsson, Magnus, 2000, *Ska Kronägg ek.för. införa differentierad rösträtt? En fallstudie om proportionell rösträtt är motiverad i en svensk lantbrukskooperativ förening*. Examensarbete 239, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Jordbruk och konkurrens – jordbrukets ställning i svensk och europeisk konkurrensrätt*. SOU 1995:117.
- Kast, Fremont & James Rosenzweig, 1979, *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*. 3rd ed. McGrawHill, Auckland.
- Ketilson, Lou Hammond, 1997, The Saskatchewan Wheat Pool in the Globalized Food Sector: Can They Remain True to Their Roots? *Strategies and Structures in the Agro-food Industries*, (eds Jerker Nilsson, Gert van Dijk), 54-73. Van Gorcum, Assen.
- Kohli, Ajay & Bernard Jaworski, 1990, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, Philip, 1999, *Marketing Management. The Millenium Edition*. Prentice-Hall International, Upper Saddle River, NJ.

- Kyriakopoulos, Kyriakos, 2000, *The Market Orientation of Cooperative Organizations. Learning Strategies and Structures for Integrating Firm and Members*. Van Gorcum, Assen.
- Lagnevik, Magnus & Jukka Kola, 1998, Are Porter Diamonds Forever?, *Competitiveness in the Food Industry*, (eds Bruce Traill, Eamonn Pitts), 286-297. Blackie Academic & Professional, London.
- Lewin, Leif, 1970, *Folket och eliterna. En studie av modern demokratisk teori*. Almquist & Wiksell, Stockholm.
- Lewin, Leif, 1977, *Hur styrs facket?* Rabén & Sjögren, Stockholm.
- LeVay, Clare, 1983, Agricultural Co-operative Theory: A Review, *Journal of Agricultural Economics*; 34:1, 1-44.
- Lidén, Andreas, 1999, *Organiseringsmodeller för svinproduktion – en analys av möjligheter i USA*. Examensarbete 214, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Lindahl, Anna, 1996, *Kan lantbrukskooperativa företag arbeta effektivt? En studie av möjligheterna till flerdelade prissättningsystem i lagstiftningen*. Rapport 102, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Lindkvist, Håkan, 2001, *Kooperativ vindkraft*. Examensarbete 258, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Marini, M. & A. Zevi, 1996, Cooperative principles and the Italian cooperative movement. *Cooperatives, markets, co-operative principles* (eds J. L. Monzón Campos et al.), 108–131. CIRIEC, Liège.
- Michels, Robert, 1911 (1925), *Zur Soziologie des Parteiwesens in der Modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Zweite vermehrte Auflage. Alfred Kröner, Leipzig.
- Monzón, José Luis, 1996, Cooperative principles and cooperative reality in Spain. *Cooperatives, markets, co-operative principles* (eds J. L. Monzón Campos et al.), 201–215. CIRIEC, Liège.
- Myrdal, Gunnar, 1968, *Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen*. Rabén & Sjögren, Stockholm.
- Narver, John & Stanley Slater, 1990, The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 20, 20-35.
- Nilsson, Jerker, 1986, *Den kooperativa verksamhetsformen*. Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson, Jerker, 1991a, *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson, Jerker, 1991b, *Värdeandelar. Hur kan medlemmarna få del i kooperativa företags värdetillväxt?* Rapport 38, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Nilsson, Jerker, 1994, *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*. Rapport 77, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Nilsson, Jerker, 1995a, Särskilt yttrande, *Jordbruk och konkurrens – jordbrukets ställning i svensk och europeisk konkurrensrätt*. SOU 1995:117.

- Nilsson, Jerker, 1996a, The Nature of Cooperative Values and Principles: Transaction Cost Theoretical Explanation, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67:4, 633–653.
- Nilsson, Jerker, 1996, The Cooperative's Most Precious Asset: Member Involvement, *Seizing Control. The International Market Power of Cooperatives*, (eds Lee Egerstrom, Pieter Bos, Gert van Dijk), 100-122. Lone Oak Press, Rochester MN.
- Nilsson, Jerker, 1997a, Inertia in Cooperative Remodelling, *Journal of Cooperatives*, 12, 62-73.
- Nilsson, Jerker, 1997b, New Generation Farmer Co-ops, *Review of International Co-operation*, 90:1, 32-38.
- Nilsson, Jerker, 1997c, Financing agricultural co-operatives under changing member attributes and market conditions, *Adapting farmers' cooperatives to changes of policies and market powers in the EU*, 57–67. CEPFAR, Brussels.
- Nilsson, Jerker, 1998, The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. *Swedish Journal of Agricultural Research*, 28, 39–47.
- Nilsson, Jerker, 1999, Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environment, *Finnish Journal of Business Economics*, 48:4, 449–470 (Special Issue: The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment).
- Nilsson, Jerker, 2001, Organisational principles for co-operative firms, *Scandinavian Journal of Management*, 17, 329-356.
- Nilsson, Jerker, Kyriakos Kyriakopoulos & Gert van Dijk, 1997, Agricultural Co-operatives in the European Union – Current Challenges and Trends, Paper presented at the conference on *Rural Co-operatives in the Perspective of the Integration with the European Union*, held in Zakopane, Poland.
- Nilsson, Jerker & Martina Bärnheim, 2000, Remodelling a Dairy Producer Co-operative. *Research in Rural Sociology and Development. Volume 8: Dairy Industry Restructuring*, (eds Harry K. Schwarzweller, Andrew P. Davidson), 325–353. Elsevier/JAI Press, Amsterdam.
- Nilsson, Jerker & Patrik Gunnarsson, 2000, The PLC co-operatives in the Irish dairy sector. *The World of Co-operative Enterprise 2000* (ed. J. Birchall), 67-78. Plunkett Foundation, Oxford.
- Nilsson, Jörgen & Jerker Nilsson, 1996, Vem ska ha makten i de lantbrukskooperativa företagen – om fördelning av rösträtten, *Förändring & förnyelse*, (red. P Aléx, S Bartilsson, A Jönsson, Y Stryjan, B Wikström), 13-130. Föreningen kooperativa studier, Stockholm.
- Nilsson, Jerker & Søren Büchmann Petersen, 2001, The Rationale of Traditional Cooperatives – The Case of Danish Crown, *The Food Sector in Transition – Nordic Research*, (ed. Svein Ole Borgen), NILF Report 2001-2, 1-12. NILF, Oslo.

- Nilsson, Jörgen, 1995b, *Rösträttsfördelning – lika eller differentierad rösträtt i svensk lantbrukskooperation?* Rapport 93, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Nilsson, Lovisa, 2002, *Medlemmen som ägare – effekterna av insatsemissioner i Svenska Lantmännen*. Examensarbete 266, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Nilsson, Ulrika, 2002, *Från detaljistkooperativ till börsnoterat bolag – fallet butikskedjan JC*. Examensarbete 269, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Norrman, Per, 2000, *Framgång i Farmartjänst. Utredning om orsaker till att farmartjänstföretag utvecklas olika*. Examensarbete 232, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Nybo, Jens Henrik & Frank Andersen, 2001, Dramatisk kursskifte i svensk slakterisektor, *ds nyt*, 7, 6-8.
- Ollila, Petri, 1989, Coordination of supply and demand in the dairy marketing system – With special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions. *Journal of Agricultural Science in Finland*, 61, 137–321.
- Olson, Mancur Jr, 1965, *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Ouchi, William G., 1979, A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833–848.
- Pestoff, Victor, 1991, *Between Market and Politics. Co-operatives in Sweden*. Campus/Westview, Boulder, Colorado.
- Piper, Carl, 1998, *Odalbonde – ett vågspel*. Examensarbete 184, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Porter, Michael, 1983, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, Philip K. & Gerald W. Scully, 1987, Economic efficiency in cooperatives. *The Journal of Law and Economics*, 30, 489–512.
- Product and Process Innovation in the Food Industry*, 1997, (eds Bruce Traill, Klaus Grunert). Blackie Academic & Professional, London.
- Randall, Alan, 1987, *Resource Economics. An Economic Approach to Natural Resource and Environmental Policy*. Wiley, New York.
- Rasmussen, Merete Juhl & Søren V. Svendsen, 2002, Landmænd drager mod øst, *Andelsbladet*, 103:5, 98-101.
- Rhodes, James, 1998, The Industrialization of Hog Production, *The Industrialization of Agriculture. Vertical Coordination in the U.S. Food System*, (eds Jeffrey S. Royer, Richard T. Rogers), 217-239. Ashgate, Aldershot.
- Richards, T.J., K.K. Klein & A. Walburger, 1998, Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: An empirical analyses from rural Alberta. *Journal of Cooperatives*, 13, 21–34.

- Rogers, Richard E., 1997, The Role of Cooperatives in Increasingly Concentrated Markets: Reaction, *Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System*, (eds Michael Cook et al.). National Council of Farmer Cooperatives, Washington DC.
- Røkholt, Per Ove, 1982, Kooperasjon – en organisasjonsform under pres. Situasjonen i norsk lantbrukskooperasjon, *Landbrukskooperationen i Norden. Medlemsaktivitet – medlemsindflydelse*, (red. Jeppe Als, Bjarne Møgelhøj), 145-160. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Schotter, Andrew, 1985, *Free Market Economics. A Critical Appraisal*. St. Martin's Press, New York.
- Schuster, Walter, 1990, *Ägandeformens betydelse för ett företag. En studie av ICA-rörelsen*. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Schrader, Lee, 1989, Economic Justification, *Cooperatives in Agriculture*, (ed. David Cobia), 121-136. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schrader, Lee & Michael Boehlje, 1996, *Cooperative Coordination in the Hog-Pork System: Examples from Europe and the U.S.* Staff paper 96-21, Department of Agricultural Economics, Purdue University, Lafayette, Indiana.
- Sexton, Richard, 1986, The formation of cooperatives: A game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability. *American Journal of Agricultural Economics*, 68, 423-433.
- Sexton, Richard, 1995, Analysis and Evaluation of Competition Policies Affecting Agricultural Cooperatives, *Jordbruk och konkurrens – jordbrukets ställning i svensk och europeisk konkurrensrätt*. SOU 1995:117.
- Sexton, Richard & Julie Iskow, 1993, The competitive role of cooperatives in market-oriented economies: A policy analysis, *Agricultural cooperatives in transition*, (eds C. Csaki & Y. Kislev), 55-84). Westview Press, Boulder, CO.
- Shleifer, Andrei & Robert W. Vishny, 1988, Value maximization and the acquisition process. *Journal of Economic Perspectives*, 2, 7-20.
- Shleifer, Andrei & Robert W. Vishny, 1996, *A survey of corporate governance*. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Skår, John, 1981, *Kooperativa företag. Det kooperativa företaget och dess särart*. SOU 1982:54.
- Slakteriförbundets årsredovisning 1998*. Johanneshov.
- Staatz, John, 1984, *A theoretical perspective on the behavior of farmers' cooperatives*. Michigan State University, East Lansing, MI. (Diss.)
- Staatz, John, 1987, The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences, *Cooperative theory. New approaches*, (ed. J. S. Royer), 33-60. USDA, Washington, D.C.
- Staatz, John, 1989, *Farmer cooperative theory: Recent developments*. ACS Research Report 84, USDA, Washington, DC.
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M., 1997, Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products, *Agricultural Marketing and*

- Consumer Behavior in a Changing World*, (eds Berend Wierenga et al.), 143-188. Kluwer Academic Publishers, Boston MA.
- Stryjan, Yohanan, 1989, *Impossible organizations: Self-management and organizational reproduction*. Greenwood, New York.
- Sundblad, Fredrik, 1999, *Externa delägare i slakterikoooperativa företag – exemplen Atria och Dumeco*. Examensarbete 212, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Sundström, Martin, 2001, *Metsä-Serla, Norske Skog och Södra Cell – ägarstrukturer i förädlingsföretag till skogsägarföreningar*. Examensarbete 243, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Svendsen, Søren, 2002, Den gode, den onde og Konkurrencestyrelsen, *Andelsbladet* 103:9, 190-192.
- Svensson, Raymond, 1997, *Exportfinansiering i animaliebranscherna*. Rapport 115, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Sykuta, Michael E. & Michael L. Cook, 2001, A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives, *American Journal of Agricultural Economics*, 83: 5, 1273–1279.
- Søgaard, Villy, 1990, *Spiltd mælk?* Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Søgaard, Villy, 1994, *Farmers, cooperatives, new food products*. MAPP project 5, Handelshøjskolen i Århus, Århus.
- Thisner, Helena & Sara Ovelius, 2001, *Nya Svenska Lantmännen och dess MO-organisation – agent- och transaktionskostnader till följd av resultatansvaret*. Examensarbete 250, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Tollin, Karin, 1990, *Konsumentbilder i marknadsföringen av livsmedel. En studie om marknadsföringens kontext inom lantbrukskooperativ livsmedelsindustri*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Torgerson, R.E., B.J. Reynolds & T.W. Gray, 1997, Evolution of cooperative thought, theory and purpose. *Cooperatives: Their importance in the future food and agricultural system*, (eds Michael Cook et al.), 3–20. National Council of Farmers Cooperatives, and The Food and Agricultural Marketing Consortium, Washington, DC.
- Traill, Bruce, 1997, Structural Changes in the European Food Industry: Consequences for Innovation, *Product and Process Innovation in the Food Industry*, (eds Bruce Traill, Klaus Grunert), 38-60. Blackie Academic & Professional, London.
- Traill, Bruce, 1998, Structural Changes in the European Food Industry: Consequences for Competitiveness, *Competitiveness in the Food Industry*, (eds Bruce Traill, Eamonn Pitts), 35-57. Blackie Academic & Professional, London.
- Utterström, Carl, 1980, *Organizational Visions, Ideologies and the Cooperative Myth. A Study of Mergers among Farmer Cooperatives in Sweden*. The Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics and Statistics, Uppsala.

- Van Bekkum, Onno-Frank, 2001, *Cooperative Models and Farm Policy Reform. Exploring Patterna in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Protected vs. Liberalized Markets*. Van Gorcum, Assen.
- Van der Krogt, Dirk S., 2002, Tailored Governance Structures and Contracting Arrangements for Retail Branding Relationships – illustrated with examples from the Swedish dairy industry, *Paradoxes in Food Chains and Networks- Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*, (eds J.H. Trienekens & S.W.F. Omta) Noordwijk, The Netherlands.
- Van Dijk, Gert, 1996, The Changing Theoretical Perspective of Cooperatives and Markets. *Seizing Control. The International Market Power of Cooperatives*, (eds L. Egerstrom, P. Bos, G. van Dijk), 170-186. Lone Oak Press, Rochester, MN.
- Van Dijk, Gert, 1997, Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Co-operatives in Agribusiness. *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries* (eds J. Nilsson, G. van Dijk), 94–110. Van Gorcum, Assen.
- Wennström, Helena, 2002, Kooperationen är inte bra för böndernas affärer, *ATL*, 14 februari.
- Westberg, Fredrik, 2002, *Strategiska allianser – fallet Skånemejerier*. Examensarbete 273, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala
- Westerlund, Lena, 2002, *Kompetens i styrelsen – om rekrytering och motivation i skogsägarföreningarna*. Examensarbete 262, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Wickberg, Anders, 2001, *Towards a Competitive Private Label Strategy – A Comparative Analysis of the Swedish and UK Dairy Markets*. Examensarbete 248, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Vitaliano, Peter, 1983, Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1078–1083.
- Zering, Kelly, 1998, The Changing U.S. Pork Industry, *The Industrialization of Agriculture. Vertical Coordination in the U.S. Food System*, (eds Jeffrey S. Royer, Richard T. Rogers), 205-216. Ashgate, Aldershot.
- Zeuli, Kimberley, 1999, *Value-Added Processing: An Assessment of the Risks and Returns to Farmers and Communities*, University of Minnesota. (Unpublished PhD Thesis.)
- Åkesson, Anna, 1999, *Nykooperation inom lantbrukssektorn*. Examensarbete 205, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

Register

Källor

- Agrell & Karantininis, 176-177
Agricultural ..., 43, 45, 46, 47, 104, 123
Aksnes, 61
Alchian & Demsetz, 88
Amini, Borovkova & Johansson, 53
Andelsbladet, 181
Andersson, 112, 148
Angulo, Gil & Gracia, 40
Aspinwall, 34
Bager, 99
Balbach, 145
Barney & Ouchi, 82
Barton, 53-55
Benjaminsson, 68
Bergnæs, 97
Bergström & Varonen, 187
Bijman, 66, 68, 158
Birchall, 101
Boettcher, 75, 88, 97
Bolin, 59, 68, 115
Bonus, 124
Brazda, Nilsson & Schediwy, 142
Broberg, 22
Burns & Stalker, 49
Bärnheim, 101, 147
Börjesson, 166, 173, 188
Chaddad & Cook, 56
Chukwu, 85
Coffey, 79
Competitiveness ..., 34
Condon & Vitaliano, 85, 88-89
Cook & Tong, 54
Cook, 123
Craig, 91
Cropp, 43
Dahlgren, 61
Declerck, 70
Egerstrom, 151
Elmers, 152, 200
Emanuelsson, 153, 158
Eschenburg, 88, 90
Fahlbeck, 73, 124
Fama & Jensen, 82-83
Fama, 82
Ferrier & Porter, 123
Fink, Beak & Taddeo, 221
Flerstengede ...", 138
Fulton, 78-70
Furubotn & Pejovich, 86
Gabrielson, 93, 117, 141
Gentzoglanis, 124
Germundsson, 145, 148, 158
Glaser, 170
Gripsrud & Olsen, 30, 36
Grunert m fl, 40-41
Gunnarsson, 61, 153, 158, 161
Gustafsson, 93
Hackman & Cook, 84
Hakelius, 52, 73, 77, 89, 91, 114, 128, 165, 225
Hansen, 42, 52, 134
Hansmann, 54, 129
Harte, 61
Hayenga m fl, 134
Hedberg, 70, 115
Hermansson, 70
Hirschman, 84, 94
Hobbs m fl, 134
Horsthemke, 144, 154, 158
Hoyt, 120
Ilmonen, 97
Ingebrigtsen & Pettersson, 224
Jensen & Meckling, 81-82, 84-85, 87
Johansson, 152, 198
Jonsson, 61, 94, 124
Jordbruk och konkurrens, 116
Kast & Rosenzweig, 49, 132
Ketilson, 61, 154, 158
Kohli & Jaworski, 30
Kotler, 28
Kyriakopoulos, 34, 36, 56, 128, 139, 158
Lagnevik & Kola, 43
LeVay, 86
Lewin, 92
Lidén, 79, 195, 118
Lindahl, 105, 124, 148
Lindkvist, 148, 158
Marini & Zevi, 123

- Michels, 97-98, 139
 Monzón, 123
 Myrdal, 91
 Narver & Slater, 30
 Nilsson, 43, 48-49, 53, 56-58, 62, 73, 90-91, 94, 96, 98, 101, 112, 116, 124, 128-129, 133, 137, 145, 147, 155, 165, 202
 Nilsson & Bärnheim, 148, 158, 172, 174, 179
 Nilsson & Nilsson, 94
 Nilsson & Petersen, 134-135, 138, 158
 Norrman, 157-158
 Nybo & Andersen, 199
 Ollila, 72-73, 75, 95, 124
 Olson, 99
 Ouchi, 128
 Pestoff, 92
 Piper, 128
 Porter & Scully, 122-123
 Porter, 51, 59, 61
 Product and Process ..., 34
 Randall, 74
 Rasmussen & Svendsen, 153, 158
 Rhodes, 79
 Richards, Klein & Walburger, 83
 Rogers, 37
 Røkholt, 139
 Schotter, 74
 Schrader & Boehlje, 134
 Schrader, 75
 Schuster, 84
 Sexton & Iskow, 124
 Sexton, 68, 72, 115, 120, 124
 Shleifer & Vishny, 82-83
 Skår, 97
 Staat, 66, 68, 73, 75, 124
 Steenkamp, 40-41
 Stryjan, 78, 90
 Sundblad, 152, 158, 163
 Sundström, 154, 158
 Svendsen, 61, 149, 158
 Svensson, 127
 Sykuta & Cook, 84
 Søgaard, 35, 70, 87, 176
 Thisner & Ovelius, 128
 Tollin, 35
 Torgerson m fl, 54, 72
 Traill, 39-40, 42
 Utterström, 70
 van Bekkum, 56, 68, 183-186
 van der Krogt, 181
 van Dijk, 54, 56
 Wennström, 26
 Westberg, 223
 Westerlund, 96
 Wickberg, 175, 180
 Vitaliano, 82-83, 85, 87
 Zering, 79
 Zeuli, 145, 158
 Åkesson, 99
- Företag och organisationer**
- American Crystal Sugar, 145
 Arla, 106, 149, 172-173, 182-186, 188, 192
 Atria, 152, 155, 156, 163
 AVEBE, 154
 Bonlac, 183
 Blekingegrönt, 153
 Campina Melkunie, 183
 CCM, 201-202
 COGECA, 45, 150
 Coop, 180, 189, 213
 COSUN, 154
 Dairy Farmers Group, 183
 Dairygold, 153, 158
 Dakota Pasta Growers, 155-156, 158
 Danæg, 61, 222
 Danisco, 21
 Danish Crown, 134, 136, 138, 155, 158, 165, 199, 213, 224
 Danpo, 211
 Dumeco, 152, 158
 Engelholms Glass, 190, 192
 Enigheden, 176
 Falköpings Mejeri, 172, 188-189, 191-192
 Farmartjänst, 156, 158
 Farmek, 198, 203
 Fonterra, 183
 Friesland Coberco, 183
 Gevleortens mejeriförening, 172
 Glanbia, 153, 158, 183-184
 Gottfrids, 210, 214

Green Giant, 151
Gäsene, 172
Hirtshals Mejeri, 175
HK Roukatalo, 211
Hälsinge Lantkök, 204
ICA, 41, 173, 180, 207-208, 212
IKA, 100-102, 104, 144
IKEA, 187, 207-208
JC, 154-155, 158
Kartoffelmelcentralen, KMC, 154
Kerry, 153, 158
Kiwi, 183
KLS, 197, 199, 201-202, 213-214, 224
KløverNælk, 176
Konsum Österreich, 142
Kronfågel, 210-212, 214
Kronägg, 51, 222
Landmandslyst, 176
LRF, 47, 100, 209, 211
Lyckeby Stärkelsen, 148, 154-156, 158
MD Foods 106, 164-165, 176, 182
Metsä-Serla, 154, 158
Milko, 166, 172-173, 186-187, 189, 191-192, 222
Moek (Mellansvenska odlare), 153
Murray Goulburn, 183
Nestlé, 42
New Zealand Dairy Group, 183
NNP, 186-187
Norrlandskött, 197
Norrmejerier, 172-173, 197-198
Norske Skog, 154
Nykøbings Sukkerfabrik, 21
Ostkompaniet, 174, 187, 189
Philip Morris, 42
Pärsons, 206-207, 213-214
Samfood, 211, 213
Sardus, 209, 213-214
Saskatchewan Wheat Pool, 154-155, 158
Scan Foods, 197-198, 200, 213, 224
Scan Norrland, 197-198
Siljans Chark, 158, 203, 204, 214
Skanek, 197-198
Skånemejerier, 112, 148-149, 158, 167, 172-174, 179, 186-192, 219, 222

Skövde Slakteri, 197, 213
Slakteriförbundet, 197, 199, 201
SLP, 197, 204, 206, 213-214
Steff-Houlberg, 134
Swedish Meats, 25, 166, 196-198, 200-204, 213-214, 218, 223
Svenska Lantmännen, 25, 47, 128, 211
Svenska Odlarlaget, 154
Svenska Äpplen, 153
Sveriges Bränneriintressenter, 21
Sydgrönt, 153, 158
SZVG, 154, 158
Södra, 154-156, 158, 163, 164
Thisted-Fjerritslev (TiCan), 134
Ugglarps, 207-208, 213-214
Wapnö, 172, 173, 190 192
Vestjyske, 134
Willy:s, 189
Vin & Sprit, 21
Vindkraftskooperation, 148, 156
VTN, 36, 158
Västgöta Mjölkförädling, 189
ØkoMælk, 61, 149, 158
3-STJERNET, 209

Ämnesord

altruism, 93
borgen, 106, 114, 138
business-to-business, 328
byråkrati, 47, 49, 98, 113, 119
CAP, 39, 48, 119, 166, 172, 179, 184, 222
contingency theory, 132
degenerering, 98, 132-132, 153
egna märkesvaror, 42, 173, 175, 180, 208
externaliteter, 73-74
Farmer Controlled Businesses, 150
flersträngade föreningar, 138
föreningslag, 135, 158
förlagsinsatser, 146, 154, 156, 160-164, 172-173, 188, 202-203, 219
gratispassagerare, 3, 59, 75, 84, 88, 95-98, 126-127, 147
hold-up, 74

- horisontell integration, 52, 63, 184-185
- ideologi, 18, 47, 56, 58, 68, 89-90, 94, 96, 99-100, 102, 105, 107, 110, 114, 140, 142, 152, 158-159, 175, 185, 216
- industrialisering, 79
- informationsasymmetri, 74, 76, 80, 82, 90, 145, 162
- insatsemission, 22, 112, 128, 147, 154, 163, 166
- integrationsgrad, 19
- ISO-certifiering, 192, 203, 210
- konkurrensrätt, 108, 115-117, 143, 219, 220, 229, 233-234, 236
- kooperativa principer, 91, 100-102, 104, 114, 178
- konfliktteori, 81, 90, 97
- leveransplikt, 92, 104, 114, 134, 137
- lojalitet, 90-91, 136, 180, 201
- marginalresonemang, 108-110, 145, 175, 178-180
- mottagningsplikt, 72, 107-108, 113-114, 149, 161, 179, 186
- motvikt, 58, 66
- New Generation Cooperative, 144-145, 149, 156
- oligarki, 81, 97, 132, 139
- organisationskultur, 65, 136, 141-142, 166, 183, 190-191, 196, 226
- populationsekologi, 99
- principal, 68, 81, 123, 225
- pris efter prestation, 59, 106
- prisdiskriminering, 72, 118
- psykologi, 58, 97, 99, 165, 167, 186, 219, 226
- residualrätt, 81-84, 87
- rösträtt, 18, 57, 94, 100, 105, 107, 136, 146, 149, 154, 166
- SICA, 150
- skattelagstiftning, 158, 166
- solidaritet, 46, 91, 96, 101, 105, 128, 142, 175, 189
- transaktionsspecifika tillgångar, 63, 73-74, 87, 132-133, 145
- Treuhand, 90-91
- tumstocksfunktionen, 75
- UHT-mjölk, 175, 187
- vaguely defined property rights, 84
- vertikal integration, 18-19, 21, 40, 45, 52, 63, 66, 73, 75, 77, 86, 155, 184, 196, 207, 216
- värdeandelar, 137, 202

Denna bok handlar om hur den svenska lantbrukskooperationen kan klara konkurrensen, när marknaderna blir allt mer konkurrensintensiva. Vilka anpassningar krävs? Först och främst måste strategierna anpassas till marknadernas krav; vidare måste företagens organisationsuppbyggnad anpassas till marknadsstrategierna. I den första relationen hävdar sig företagen oftast väl, men den andra är mer problematisk. Det är således den senare relationen, som granskas här.

Olika varianter av kooperativt företagande identifieras. Genom teoretiska resonemang förklaras vilka typer av marknadsstrategier de olika organisationsmodellerna är lämpade för. Dessa resonemang belyses av fallstudier av många svenska och utländska kooperativa företag. På basis av slutsatser härifrån genomförs analyser av fem svenska företag i mejeribranschen och åtta i köttbranschen.

Författarna är verksamma vid Sveriges lantbruksuniversitet. Jerker Nilsson är professor i kooperativ ekonomi, och Thomas Björklund är adjunkt i marknadsföring.

Pris 200:- (exkl. moms)

Tryck: Repro, SLU, Uppsala 2003

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel: 018-6718 00

Swedish University of
Agricultural Sciences (SLU)
Department of Economics
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax: +46 18 67 35 02